

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**



**HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL DE  
LAS ENFERMERAS ASISTENCIALES EN EL HOSPITAL  
ALBERTO SABOGAL SOLOGUREN, CALLAO – 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR DE  
ADMINISTRACIÓN EN SALUD**

**AUTORA:**

**ALICIA NEYRA ARANDA**

**CALLAO – 2020**

**PERÚ**



## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

### MIEMBROS DEL JURADO:

- DRA. NANCY SUSANA CHALCO CASTILLO PRESIDENTE
- DR. JUAN BAUSTISTA NUNURA CHULLE SECRETARIO
- DR. HERNAN OSCAR CORTEZ GUTIERREZ VOCAL
- DRA. NOEMI ZUTA ARRIOLA VOCAL

**ASESOR:** Dr. MARIO PABLO CORONADO ARRILUCEA

Nº de Libro: 01

Nº de Acta: 10-2020

Fecha de Aprobación de tesis: 06 de febrero del 2020

Resolución de Sustentación de la Unidad de Posgrado N° 218-2019-  
CDUPGFCS y N.º 219-2019-CDUPG-FCS. - del 11 de setiembre del 2019.

## **DEDICATORIA**

*A mis hijos por ser mi motor y motivo para seguir adelante, a mi esposo y familiares.*

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades del Hospital Sabogal, a los docentes del doctorado quienes me animaron a seguir investigando a la Dra. Arcelia Rojas por su apoyo constante

## ÍNDICE

	<b>Págs</b>
<b>TABLAS DE CONTENIDO</b>	3
<b>GRÁFICOS DE CONTENIDO</b>	5
<b>RESUMEN</b>	6
<b>ABSTRACT</b>	7
<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	10
1.1. Descripción de la realidad Problemática	10
1.2. Formulación del Problema	14
1.3. Objetivo General y Específico	15
1.4. Limitaciones de la investigación	16
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	17
2.1. Antecedentes Internacionales y nacionales	17
2.2. Bases teóricas	28
2.3. Marco conceptual	42
2.4. Definición de términos Básicos	50
<b>III. HIPOSTESIS Y VARIABLES</b>	53
3.1. Hipótesis General y específicas	53
3.2. Definición Conceptual de Variables	53
3.3. Operacionalización de las variables: Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral	55
<b>IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	57
4.1. Tipo y diseño de la investigación	57
4.2. Método de investigación	57

4.3.	Población y muestra	58
4.4.	Lugar de estudio y periodo desarrollado	60
4.5.	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	60
4.6.	Análisis y procesamiento de datos de datos	62
<b>V.</b>	<b>RESULTADOS</b>	64
5.1.	Resultados descriptivos	64
5.2.	Resultados inferenciales	74
<b>VI.</b>	<b>DISCUSION DE RESULTADOS</b>	77
6.1.	Contrastación y demostración de la Hipótesis con los resultados	77
6.2.	Contrastación de los resultados con otros estudios similares	82
6.3.	Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes	86
	<b>CONCLUSIONES</b>	87
	<b>RECOMENDACIONES</b>	88
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	90
	<b>ANEXOS</b>	97
	ANEXO 01 matriz de consistencia	98
	ANEXO 02 Instrumento de Variable 01	100
	ANEXO 03 Instrumento Variable 02	102
	ANEXO 04 Base de Datos	104

## TABLAS DE CONTENIDO

	<b>Págs.:</b>
Tabla 5.1. Características sociodemográficas de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	64
Tabla 5.2. Habilidades gerenciales de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019	65
Tabla 5.3. Dimensión Habilidad conceptuales de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	66
Tabla 5.4. Dimensión habilidad técnicas de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	67
Tabla 5.5. Dimensión habilidad humanas de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	68
Tabla 5.6. Satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019	69
Tabla 5.7. Dimensión ambiente del puesto de trabajo de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	70
Tabla 5.8. Dimensión Dirección de la unidad de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019	71
Tabla 5.9. Dimensión Interacción con los compañeros de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	72



Tabla 5.10	Dimensión Comunicación y coordinación de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019	73
Tabla 5.2.1.	Habilidades gerenciales conceptuales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	74
Tabla 5.2.2.	Habilidades gerenciales técnicas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019	75
Tabla 5.2.3.	Habilidades gerenciales humanas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019	76

## GRÁFICOS DE CONTENIDO

Gráfico 5.2.	Habilidades gerenciales de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019	65
Gráfico 5.3.	Dimensión Habilidad conceptuales de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	66
Gráfico 5.4.	Dimensión habilidad técnicas de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	67
Gráfico 5.5.	Dimensión habilidad humanas de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	68
Gráfico 5.6.	Satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019	69
Gráfico 5.7.	Dimensión ambiente del puesto de trabajo de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	70
Gráfico 5.8.	Dimensión Dirección de la unidad de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019	71
Gráfico 5.9.	Dimensión Interacción con los compañeros de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019	72
Gráfico 5.10.	Dimensión Comunicación y coordinación de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019	73

## RESUMEN

El presente estudio titulado. “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019”. Cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre las Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019, el presente estudio fue explicativo, cuantitativo y de corte transversal, el cual tuvo un población compuesta por 107 licenciadas de enfermería y la muestra fue conformada por 80 enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren la cual se obtuvo mediante la fórmula de población conocida o población finita por conveniencia, asimismo se aplicó los siguientes instrumentos, dos cuestionarios uno para cada variable, el cuestionario para medir “Habilidades gerenciales” y “Satisfacción laboral” , confiabilidad de Alfa de Cron Bach de 0.95 y 0.97 respectivamente. Para el procesamiento de datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 24, donde se concluyó a través del análisis de correlación, una relación significativa entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren. Observando una correlación significativa positiva moderada ( $r = 0.768$ ) según Rho de Spearman. Asimismo, se estableció la relación que existe entre la dimensión habilidad gerenciales conceptuales, técnicas, y humanas y la satisfacción laboral en las enfermeras asistenciales, obteniendo una correlación significativa positiva moderada ( $r= 0.732$ ), ( $r=0.743$ ), ( $r= 0.787$ ), respectivamente.

**Palabras claves:** Habilidades gerenciales, satisfacción laboral, enfermeras asistenciales.

## RESUMO

O presente estudo intitulado. "Competências de gestão e satisfação no trabalho dos enfermeiros assistenciais do Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao - 2019". O objetivo principal do qual foi determinar a relação entre as habilidades gerenciais e a satisfação no trabalho dos enfermeiros assistenciais do Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao - 2019, o presente estudo foi explicativo, quantitativo e transversal, que contou com uma população de 107 graduados equipe de enfermagem e a amostra foi composta por 80 enfermeiras assistenciais do Hospital Alberto Sabogal Sologuren, que foi obtida por meio da fórmula de população conhecida ou população finita por conveniência, também foram aplicados os seguintes instrumentos, dois questionários um para cada variável, o questionário para medir "Habilidades de gestão" e "Satisfação no trabalho", confiabilidade Alpha de Cron Bach de 0,95 e 0,97, respectivamente. Para o processamento dos dados, foi utilizado o software estatístico SPSS versão 24, onde se concluiu por meio da análise de correlação, uma relação significativa entre as habilidades gerenciais e a satisfação no trabalho dos enfermeiros assistentes do Hospital Alberto Sabogal Sologuren. Observando uma correlação significativa positiva moderada ( $r = 0,768$ ) de acordo com o Rho de Spearman. Da mesma forma, foi estabelecida a relação entre a dimensão conceitual, técnica e capacidade de gestão humana e a satisfação no trabalho em enfermeiros assistenciais, obtendo-se uma correlação significativa positiva moderada ( $r = 0,732$ ), ( $r = 0,743$ ), ( $r = 0,787$ ), respectivamente.

**Palavras-chave:** Habilidades gerenciais, satisfação no trabalho, cuidados de enfermagem.

## SOMMARIO

Il presente studio intitolato. "Capacità di gestione e soddisfazione sul lavoro degli infermieri di cura presso l'Ospedale Alberto Sabogal Sologuren, Callao - 2019". L'obiettivo principale del quale era quello di determinare la relazione tra capacità di gestione e soddisfazione sul lavoro degli infermieri di cura presso l'Ospedale Alberto Sabogal Sologuren, Callao - 2019, il presente studio era esplicativo, quantitativo e trasversale, che aveva una popolazione di 107 laureati personale infermieristico e il campione era composto da 80 infermieri infermieristici dell'Ospedale Alberto Sabogal Sologuren, che è stato ottenuto attraverso la formula di popolazione nota o popolazione finita per comodità, inoltre sono stati applicati i seguenti strumenti, due questionari uno per ogni variabile, il questionario su misura "Capacità di gestione" e "Soddisfazione sul lavoro", affidabilità Alpha di Cron Bach rispettivamente di 0,95 e 0,97. Per l'elaborazione dei dati è stato utilizzato il software statistico SPSS versione 24, dove si è concluso, attraverso l'analisi di correlazione, una relazione significativa tra capacità gestionali e soddisfazione lavorativa degli infermieri assistenti dell'Ospedale Alberto Sabogal Sologuren. Osservando una correlazione significativa positiva moderata ( $r = 0,768$ ) secondo Rho di Spearman. Allo stesso modo, è stata stabilita la relazione tra la dimensione delle capacità concettuali, tecniche e di gestione umana e la soddisfazione sul lavoro negli infermieri di cura, ottenendo una correlazione significativa positiva moderata ( $r = 0,732$ ), ( $r = 0,743$ ), ( $r = 0,787$ ), rispettivamente.

**Parole chiave:** capacità di gestione, soddisfazione sul lavoro, assistenza infermieristica.

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es un indicador de calidad necesario en los entornos laborales sobre todo en el sector salud donde se trabaja directamente con pacientes, pese a ser importante no es tomada en cuenta, asimismo existen diversos factores que influyen en la satisfacción laboral como el entorno donde desempeñan los labores, esfuerzo físico, fatiga, la relaciones personales con los miembros del equipo donde se desenvuelven las enfermeras asistenciales, las enfermeras generalmente sienten satisfacción específicamente con la atención que prestan a sus pacientes, en la actualidad diversos estudios señalan que la satisfacción laboral está relacionada con la escasa o ausencia de habilidades gerenciales de los gerentes de los diferentes niveles de los servicios de salud.

El Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, se encuentra ubicado en la provincia constitucional del Callao en el cual acuden muchos pacientes, por el nivel de complejidad los pacientes son referidos con patologías más complejas que los Centros de menor complejidad que no pueden resolver, tiene por lo consiguiente una gran demanda, es por ello que muchas veces sobrepasa la capacidad de atención y como consecuencia de ello, recae más responsabilidad sobre las enfermeras quienes tienen que dosificar el tiempo con el fin de atender a todos los pacientes, por ello tiene que poseer habilidades gerenciales que potencien sus habilidades técnicas, humanas, sociales y administrativas para favorecer la satisfacción laboral, En ese sentido, el presente trabajo de investigación tuvo como propósito recoger información del personal de enfermería sobre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral que presentan dentro del hospital donde trabajan. Asimismo, la presente investigación está constituida de la siguiente forma. Capítulo I: Planteamiento del problema, donde se describe la realidad problemática, formulación del problema general y problemas específicos, objetivos generales y específicos limitantes de la investigación. Capítulo II: Marco teórico, el cual contiene antecedentes, bases teóricas, definición de

términos básicos. Capítulo III: Hipótesis y variables, en este capítulo se redacta la Hipótesis general e Hipótesis específicas, definición de variables, Operacionalización de variables. Capítulo IV: Diseño metodológica. Tipo y diseño de la investigación, población y muestra, lugar de estudio y periodo desarrollado, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, análisis y procesamiento de datos. Capítulo V: Resultados. Capítulo VI: Discusión de resultados. Se procedió a realizar la contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados, contrastación de los resultados con otros estudios similares, responsabilidad ética. Conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas. Anexos: el cual contiene matriz de consistencia, instrumentos validados, consentimiento informado, base de datos tablas de contenido.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad Problemática

En la actualidad en las empresas el recurso humano es el más importante y en salud que es una empresa de servicio donde trabajan personas que cuidan personas, de ahí la importancia de manejar el recurso humano para obtener la satisfacción laboral, las personas trabajan con la finalidad de obtener resultados que satisfagan sus necesidades de relación, crecimiento y existencia. El crecimiento poblacional con cambios en la base piramidal lleva al aumento de las comorbilidades de los pacientes que acuden a las instituciones de salud, y el incremento de los mismos, con infraestructuras no adecuadas para la atención de los mismos, lleva en algunos casos a la insatisfacción de los trabajadores, siendo las enfermeras las que trabajan las 24 horas con el paciente, como consecuencia considerando a las enfermeras asistenciales como la columna vertebral de las instituciones de salud son las que terminan más afectadas, la satisfacción laboral constituye un indicador de calidad de gestión, donde una enfermera asistencial insatisfecha muchas veces enfrenta los problemas en forma equivocada con consecuencias legales

En el comportamiento humano las personas tienen habilidades para ejercer el trabajo, debido a que es proactivo y se comporta en la medida que se le permita satisfacer sus necesidades y para esto reacciona frente a su ambiente, políticas y procedimientos de la organización [1]. Asimismo, la aplicación de las habilidades gerenciales en el ejercicio de la profesión de enfermería proporciona altos niveles de éxito y satisfacción en toda la organización ya que precisa con eficiencia y eficacia el manejo de los recursos, con eficacia la interacción con los actores y legitimidad en la prestación



del servicio, es decir, permite una excelente gestión y con ello satisfacer las necesidades del cliente interno y externo [2].

Estudios realizados por el Banco Mundial muestran que la profesional de enfermería es la columna vertebral de las instituciones de salud de los diferentes niveles de atención, una fuerza laboral operativa a tener en consideración en los planes estratégicos que propongan las instituciones de salud [3]. El aumento de la demanda de una población más informada, así como de la competitividad han exigido cambios por parte de las organizaciones de salud que pasaron a revisar sus modelos de gestión de salud de lo tradicional a buscar modelos de calidad en sus servicios. En ese sentido, enfermería como parte de sus funciones en el área administrativa es la gerencia del cuidado de enfermería, asumiendo un importante papel de rol gestor en los servicios de salud en todos los niveles de atención, sobre todo en el ámbito hospitalario donde los pacientes acuden cuando la salud se ha visto deteriorada. El Consejo Internacional de Enfermería, refiere que las enfermeras deben estar preparadas en tener el conocimiento acorde con los avances tecnológicos sin dejar de lado el lado humano que es la esencia del cuidar, para contribuir y trabajar eficazmente con equipos interdisciplinarios, planificando y gestionando servicios de salud eficaces.

Estudios realizados en América Latina, a los licenciados de enfermería que en algún momento ejercieron cargos directivos evidenciaron una deficiencia en las habilidades administrativas, habilidades direccionales, habilidades organizacionales. También se menciona que las habilidades eran disposiciones personales, consecuencia del discernimiento, de la investigación, de la experiencia y del talento. Cuando los enfermeros que lleguen a ocupar un cargo de jefe y presentan las habilidades claves, deben ser percibidas por el personal a su cargo, así obtendrán un ambiente

de trabajo de alto desempeño. Uno de los aspectos claves de la participación de la enfermera en el área administrativa tomando decisiones es la de proporcionar estrategias para brindar una atención de calidad [4].

Otro aspecto importante en el aporte administrativo de la enfermera es el logro de la satisfacción laboral en el área de trabajo, un indicador muy de moda para tomar en cuenta para el logro de los objetivos institucionales, porque disminuirá los descansos médicos, los conflictos laborales, lo que tendrá un impacto directo en la calidad del cuidado del cliente externo.

Loke define la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona” [5]. Citando a Maslow donde la satisfacción laboral es un proceso dinámico donde el ser humano raramente alcanza un grado de plenitud, excepto en breves periodos de tiempo, refiere que “tan pronto se satisface un deseo, aparece otro en su lugar” [6]. Por lo tanto, la satisfacción laboral en enfermería constituye una preocupación principal para los que ejercen la gerencia, Marriner refiere que “existe correlación entre insatisfacción laboral y el absentismo laboral” [7].

En Venezuela mediante un estudio descriptivo sobre habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras que laboran en un ámbito hospitalario se tiene que existe relación entre las Habilidades Técnicas en los indicadores tales como la Responsabilidad y Relación Interpersonal, con la satisfacción laboral en las enfermeras asistenciales [8].

En el año 2016 La Superintendencia Nacional de Salud reportó que la satisfacción laboral de los trabajadores del sector salud, entre médicos y enfermeras en 97 establecimientos del Ministerio de Salud, el nivel de satisfacción fue de 2,216 médicos sólo el 70,7% se encuentra satisfecho, mientras que, de 2,882 de las enfermeras

entrevistadas, el 76 % se encuentran satisfechas en relación a su trabajo [9].

Uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta dentro de las organizaciones modernas de salud es la satisfacción laboral del personal de salud y la administración de los servicios de enfermería en las organizaciones dedicadas a la atención de salud ha avanzado de forma lenta, aunque constante. Si bien se aprendió que la planificación, organización, dirección y control eran tareas importantes; las ciencias de la conducta señalaron que las personas constituían la variable más importante para lograr los fines de la organización [10].

Gestionar personas constituye un aspecto fundamental de la función gerencial. Si los jefes o gerentes modernos cuentan con equipos humanos de gran eficiencia que estén motivados y comprometidos con su organización, existirán más posibilidades de delegar funciones a personas competentes y deseosas de desarrollar su trabajo y brindar un servicio de calidad [10]

Las habilidades gerenciales en el ejercicio de la profesión de enfermería no están respondiendo a las exigencias de la organización de salud con clientes internos y externos cada vez más exigentes en un mundo cambiante, influenciado por los cambios climáticos y cambios en la base piramidal poblacional

En el Hospital Alberto Sabogal Sologuren de Es salud laboran licenciadas de enfermería distribuidos en los diferentes servicios que conforman el Hospital, siendo uno de estos servicios el de hospitalización adultos, donde se ha podido observar posturas de las enfermeras asistenciales en relación al ejercicio de la profesión en el área de la administración manifestando “que el área administrativa es la parte final del ejercicio de la profesión”, refieren no estar preparadas todavía para ejercer la gerencia”, “voy a ser jefa cuando esté para jubilarme” “además para que están las jefas sólo

para molestar”, “las jefas no saben, no nos comprenden”, “eso no me corresponde le corresponde a la jefa”; también se ha podido observar que cuando hay convocatorias de concursos para jefaturas de enfermería hay poca participación y en algunos casos las plazas se quedan desiertas, también se ha podido observar ambientes laborales no adecuados, posturas incómodas ante las demandas cada vez más exigentes de los asegurados; todos estos aspectos perjudican el buen funcionamiento de las unidades orgánicas de hospitalización que afecta directamente en la satisfacción laboral de las enfermeras y por consiguiente repercute en la calidad de cuidado de los usuarios y el logro de los objetivos institucionales.

Las Habilidades gerenciales que las enfermeras asistenciales tengan en las actividades que realiza es relevante para la gestión del cuidado de enfermería la razón de ser del profesional de enfermería. Con los resultados obtenidos se propicia fomentar y crear las condiciones en un entorno favorable para la mejora constante de la calidad de los cuidados de enfermería.

## **1.2. Formulación del problema General y Específico**

Ante esta problemática se plantea la siguiente interrogante

### **Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao- 2019?

### **Problemas Específico 1**

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales conceptuales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao- 2019?

### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales técnicas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao- 2019?

### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales humanas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao- 2019?

## **1.3. Objetivo General y Específico**

### **Objetivo General**

Determinar la relación de las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2019.

### **Objetivo Específico 1**

Describir la relación entre las habilidades gerenciales conceptuales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2019

### **Objetivo específico 2**

Identificar la relación que existe entre las habilidades gerenciales técnicas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao - 2019.

### **Objetivo específico 3**

Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales humanas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2019

## **1.4. Limitaciones de la investigación**

### **1.4.1. Limitación teórica**

Se encontró literatura y teorías administrativas que llevaron a la construcción y aporte de nuevos conocimientos. Escasos trabajos de investigación donde mida habilidades gerenciales a las profesionales de enfermería asistenciales.

### **1.4.2. Limitación Espacial**

En la limitación de espacio no se tuvo limitaciones por contar con la disposición del hospital para que se realicen estudio de investigación por ser un hospital docente.

### **1.4.3. Limitación temporal**

El factor tiempo estuvo según la planificación del proyecto, los tiempos, el instrumento fue aplicado en los diferentes turnos de rotación de las licenciadas tuvieron tiempo de aplicación de 20 a 30 minutos por cada encuestada.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes Internacionales y nacionales

En el marco de este tema de investigación existen escasos estudios realizados a nivel internacional, se han escogido investigaciones relacionadas a las Variables de estudio.

#### 2.1.1. A Nivel internacional.

**Ramírez C. (Venezuela - 2018)** en el estudio “Conocimientos sobre competencias gerenciales en enfermeras supervisoras del Hospital Universitario Dr. Ángel Larralde Autora:” tuvo como propósito analizar el nivel de conocimiento sobre competencias gerenciales en las enfermeras supervisoras del Hospital Universitario Dr. Ángel Larralde. El estudio se efectuó bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental. Asimismo 21 enfermeras son las que conforman la muestra representativa, como instrumento se aplicó un cuestionario compuesto por 34 ítems, los resultados evidenciaron que el nivel académico que predominó fue el de licenciatura con un 66,67%, respecto al cargo, predominaron las enfermeras nivel III 85,71%, Todas las profesionales encuestadas 100% afirmaron que escuchan con atención los planteamientos que hace el personal, En el indicador liderazgo, el 80,95% de las profesionales encuestadas afirmaron que exhiben habilidades de liderazgo ante el personal de enfermería, un 85,71% afirmó que influyen positivamente en la conducta del personal de enfermería. Llegó a la conclusión de que la mayoría de las enfermeras supervisoras cuentan con el conocimiento sobre las competencias gerenciales, en sus indicadores, escucha activa, comunicación verbal, habilidades interpersonales, liderazgo y trabajo en equipo,

propiciando un clima de confianza, pero presentan debilidades en la repetición de mensajes orales por escrito [11].

**Sisinyana H y Mashudu D. (Sudáfrica - 2016)** realizó un estudio titulado "Nivel de satisfacción laboral entre las enfermeras de la Provincia del Noroeste, Sudáfrica: dispensación profesional específica" tuvo como objetivo describir el nivel de satisfacción laboral entre los profesionales y otras enfermeras de categoría (OCN) en un hospital público en la Provincia del Noroeste y las percepciones de las enfermeras sobre la OSD y su intención de continuar trabajando en el hospital. Tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo utilizaron un muestreo aleatorio estratificado para seleccionar una muestra de 92 enfermeras profesionales (PN), 90 enfermeras inscritas y asistentes de enfermería inscritas (OCN), es decir participaron un total de 182 participantes.. Los datos fueron recolectados mediante el formulario corto del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota y declaraciones, de los resultados analizados se observó que la mayoría de las PN (79.3%, n = 73) y OCN (86.7%, n = 77) no estaban satisfechas con las condiciones de trabajo y el salario: PN (80.4%, n = 74) y OCN (87.8%, n = 79) Las enfermeras desacreditaron principalmente el estado actual de la implementación de OSD. La mayoría de las PN (84%, n = 77) y OCN (91%, n = 82) no estuvieron de acuerdo con la afirmación de que "el nivel de satisfacción laboral ha mejorado después de la implementación de OSD". Asimismo, concluyeron que el Departamento Nacional de Salud debe considerar un enfoque holístico para abordar todas las condiciones relacionadas con el trabajo de las enfermeras para frenar las tasas de deserción. Los formuladores de políticas y los sindicatos deberían revisar con urgencia la OSD para todas las categorías de enfermeras [12].



**Morciani G., Bagnasco A. y Sasso L. (Italia - 2016)** realizó un estudio titulado “Cómo las enfermeras del personal perciben el impacto de las habilidades gerenciales de liderazgo de los jefes de enfermería en términos de satisfacción laboral un estudio de método mixto” tuvo como objetivo describir las percepciones de las enfermeras del personal relacionadas con los estilos de liderazgo adoptados por sus gerentes de enfermería, identificar qué estilo de liderazgo garantizó la satisfacción laboral en las enfermeras del personal y describir qué comportamientos deberían cambiar los gerentes de enfermería. El método de estudio fue mixto, que incluyó la administración del Cuestionario de liderazgo multifactorial y tres grupos focales. Tuvo como resultados que los gerentes de enfermería de barrio adoptaron principalmente un estilo de liderazgo transaccional "Gestión por excepción activa" destinado a monitorear errores e intervenir para corregir errores y castigar, lo que tuvo un impacto negativo en los niveles de satisfacción laboral de las enfermeras del personal. En contraste, el estilo de liderazgo transformacional, que se correlaciona principalmente con la satisfacción “Influencia idealizada atribuida”, que el personal de enfermería percibió como “respeto”, “cuidado de los demás”, “desarrollo profesional” y “apreciación”, rara vez se practicaba enfermeras gerentes. Concluyeron que las habilidades de liderazgo transformacional de las enfermeras gerentes italianas deben mejorarse a través de comportamientos basados en un mayor respeto, cuidado por los demás, desarrollo profesional y aprecio [13].

**María del Mar y Pablos G. (España 2016)** realizó un estudio titulado “Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres” El objetivo general de este estudio ha sido analizar el grado de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales que

desempeñan su trabajo en los hospitales públicos de las dos capitales de provincia de la Comunidad Autónoma de Extremadura, pertenecientes al Sistema Extremeño de Salud. Diseño cuantitativo y cualitativo, descriptivo; utilizó dos cuestionarios. Llegando a las siguientes conclusiones: en dirección de la unidad el 60%, de satisfacción, destacando entre ellos el correspondiente a la delegación de funciones del supervisor, que asciende al 60,2%. La relación con los compañeros suele ser bastante buena con el 60% de satisfacción, la coordinación con otras unidades del hospital no supera el 50% [14].

**Plascencia A., Pozos B., Preciado M., y Vásquez. (México 2016),** realizó un estudio titulado “Satisfacción Laboral del personal de enfermería de una Institución Pública de Jalisco, México”; cuyo objetivo fue conocer los niveles de satisfacción laboral de las enfermeras en un hospital público de Jalisco, la metodología fue no experimental cuantitativa, la población estuvo conformada por 100 enfermeros, La obtención de datos fue mediante la aplicación del Test de Motivación y Satisfacción Laboral., los resultados fueron: Los grados de satisfacción por el trabajo para las dimensiones motivación y satisfacción se encontró en el grado alto en un 12 % y 13 %, respectivamente, en grado medio 86 % para ambas dimensiones, y para grado bajo 2 % y 1 %, respectivamente. Se concluyó que la motivación y satisfacción en el personal de enfermería se encuentran en un grado medio en casi el 90% [15].

**Ponce G. y Carmona B. (México - 2015)** realizó un estudio titulado “Gerencia del cuidado: experiencia de enfermería en una Institución, de Tercer Nivel de Atención”. Se trata de un estudio cuantitativo transversal con alcance comparativo, ya que pretende evaluar en un solo momento el nivel de habilidades para la gestión y describir dicho fenómeno entre turnos y servicios hospitalarios. Se llevó a cabo con

jefes de servicio y encargados del Servicio de Enfermería de los tres turnos de un Hospital de Tercer Nivel de Atención del ISSSTE en el Distrito Federal. La unidad de análisis correspondió a personal de enfermería de los diferentes turnos y servicios de hospitalización que asumen las actividades de gerencia. No se realizó muestra debido a la posibilidad de estudiar a la población total (n = 55 jefes y encargados de servicio y 14 supervisoras). La variable principal de estudio es la Capacidad Gerencial, El instrumento de recolección de datos fue tomado del Instrumento de Recopilación de Artículos de Carlos Vallejos para “medir el nivel de pensamiento estratégico del personal de enfermería que asume actividades de gerencia en el Hospital de Especialidades Belisario Domínguez”, el cual fue adaptado por Ponce, Carmona y Bernal (2012), los resultados en su mayoría fue óptimo, Es decir, que la dimensión donde más se muestra la capacidad administrativa gerencial es en la habilidad para la comunicación, el pensamiento y la evaluación [16] .

**Hernández, M y Ramírez, O,** (Venezuela 2015) “Habilidades Gerenciales de la Enfermera Supervisora y la Satisfacción Laboral en las Enfermeras de Cuidado Directo Hospital “Dr. Rafael Gonzales Plaza de Valencia Estado Carabobo”, , realizaron un estudio tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre las Habilidades Gerenciales de la Enfermera Supervisora en sus factores: Habilidades Conceptuales y Habilidades Humanas y la Satisfacción Laboral en las Enfermeras de Cuidado Directo en sus factores: Trabajo en sí Mismo y Reconocimiento. Utilizo un diseño *expost facto*, correlacional, con una población de veintiocho (28) enfermeras de cuidado directo que corresponden al 100% de la población, los resultados demostraron que existe relación entre las Habilidades Técnicas en los indicadores tales como la

Responsabilidad y Relación Interpersonal, con la satisfacción laboral en las enfermeras de cuidado. [17].

**Meissner E., y Radford K. (Australia - 2014)** en su estudio titulado “Importancia y desempeño de las habilidades gerenciales en el sector australiano de cuidado de ancianos: una perspectiva de gerentes intermedios” Este estudio tuvo como objetivo analizar la importancia y el desempeño de las habilidades de los gerentes intermedios para proporcionar un punto de partida para un marco de liderazgo y gestión en todo el sector. Método Un total de 199 gerentes intermedios de tres organizaciones de atención a personas mayores en Australia participaron en un cuestionario realizado durante 2010-2011. Resultados: Este estudio encontró que los gerentes intermedios percibieron la necesidad de desarrollar sus habilidades de comunicación, autoconciencia, gestión del cambio, resolución de conflictos y habilidades de liderazgo. Llego a la conclusión Los gerentes intermedios perciben una discrepancia entre el desempeño y la importancia de varias habilidades gerenciales. Este estudio demostró que la provisión de capacitación debe ir más allá del desarrollo de habilidades clínicas y es necesaria una mayor investigación sobre las necesidades de los gerentes, particularmente considerando la diversidad de este grupo crítico en las organizaciones [18].

#### **2.1.2. A. Nivel Nacional**

Haciendo uso de buscadores web, de bibliotecas destacadas del país. Existe pocos trabajos a nivel nacional relacionados a las variables de investigación se toma como referencia los siguientes trabajos de investigación para dar contraste a la investigación

**Bustamante R. (Trujillo - 2019)** Nivel de satisfacción laboral del enfermero asistencial en relación a la actual gestión de las jefaturas de enfermería Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo 2016. El presente estudio tiene como objetivo determinar el Nivel de Satisfacción Laboral del Enfermero asistencial en relación a la actual Gestión de las Jefaturas de Enfermería Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo 2016. Como variables se menciona la Satisfacción Laboral que se dividió en dimensiones como la motivacional, la relación, la administración, también como variable se presenta la Gestión de las Jefas de Enfermeras con dimensiones como la asistencial, la docencia y la investigación. Luego de la recolección de datos serán procesados utilizando para ello el programa estadístico Excel y el paquete estadístico SPSS 23.0. Luego los datos serán tabulados y tratados para luego ser presentados en tablas y gráficos estadísticos. El método que se utilizó fue descriptivo ya que busca describir la realidad estudiada, con diseño correlacional que se busca la relación entre ambas variables, de corte transversal porque se efectuó en un determinado tiempo y lugar y de tipo cuantitativa ya que se utilizara la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. La muestra de estudio estuvo conformada por 36 enfermeras asistenciales distribuidas en servicios del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo. En esta investigación se utiliza un cuestionario que evalúa dos variables: Variable Dependiente: Nivel de Satisfacción Laboral dirigido específicamente al sentir de la enfermera asistencial: se considera la Motivación y las Relaciones. La misma que consta de 18 preguntas con niveles de respuesta según escala Servqual (34) de: Nunca: 1, A veces: 2, Casi siempre: 3, Siempre: 4. Agrupando a las tres primeras como insatisfecho y la restante como satisfecho. Información que nos permitirá analizar y buscar soluciones, métodos

para lograr una buena gestión de manera diferente que logre una buena satisfacción laboral del enfermero asistencial [19].

**Ruiz M. (Trujillo - 2018)** realizó un estudio titulado “habilidades gerenciales y nivel de satisfacción del usuario interno – C.S. Chicama, 2018” tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción del usuario interno del Centro de Salud Chicama el método fue de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo 43 trabajadores conformaron la muestra representativa se les aplicó , como instrumentos se utilizaron dos cuestionarios, Cuestionario de habilidades gerenciales y cuestionario de satisfacción del usuario interno. Los resultados evidenciaron lo siguiente que el 83.7 %, 79.1 % y 65.1 % de usuarios internos del C.S. Chicama presentan adecuadas habilidades gerenciales en las dimensiones liderazgo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo respectivamente y el 16.3 %, 20.9 % y 34.9 % de usuarios internos del C.S. Chicama presentan inadecuadas habilidades gerenciales en las dimensiones de liderazgo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo respectivamente. En 72. 1% de los usuarios internos del centro de salud Chicama refieren estar satisfechos y el 27.9 % refieren estar insatisfechos. Existe relación muy significativa en la dimensión trabajo en equipo:  $r=0.440$ ,  $p<0.01$  y significativa en la dimensión relaciones interpersonales:  $r=0.308$ ,  $p<0.05$  y no es significativa en la dimensión liderazgo en relación a la satisfacción del usuario interno del C.S. Chicama [20].

**Santa María G. (Lima - 2018)** realizó un estudio sobre la percepción sobre las habilidades gerenciales de la enfermera jefa de unidad y la satisfacción laboral de la enfermera asistencial- hospital Daniel Alcides Carrión-Huancayo, con el Objetivo: Determinar la relación que existe entre la percepción sobre las habilidades gerenciales de

la jefa de unidad de los servicios de hospitalización con el nivel de satisfacción laboral de la enfermera asistencial en el Hospital Daniel A. Carrión de Huancayo con Material y método: El diseño de la presente investigación fue descriptivo-correlacional y de corte transversal, con una población de 60 enfermeras. Los instrumentos que se utilizaron fueron el Cuestionario de Habilidades Gerenciales de Quezada y el Cuestionario de Satisfacción laboral del MINSA. Los Resultados: El 51,7% de las enfermeras percibieron que las habilidades gerenciales que aplican las enfermeras jefas de unidad son regulares. Se encontró que las habilidades interpersonales y de grupo como la de administración del tiempo son las de mayor aplicación. El 60% de las enfermeras manifestaron mediana satisfacción laboral y el 75% manifiestan satisfacción con el trabajo actual. Conclusiones: No se encontró una relación estadísticamente significativa entre la aplicación de habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras. Sí existe relación significativa entre la aplicación de habilidades Interpersonales de grupo, motivacionales y valores y satisfacción laboral de las enfermeras [21].

**Moreno R. (Lima - 2018)** Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017, objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores del Área de apoyo al Diagnóstico de un hospital de Es salud del Callao, 2018 con una población de 326 trabajadores, y la muestra estuvo conformada por 177 trabajadores. Diseño no experimental, descriptivo correlacional, los resultados que se halló que los niveles de habilidades gerenciales son buenos con un 63.3%, y para el desempeño laboral fueron adecuados con 68.4%. Se concluye que existe una relación directa y fuerte entre las habilidades gerenciales

y el desempeño laboral con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.777, con una significancia de 0.000. [22].

**O chalan E. (Lima - 2017)** realizó un estudio titulado “Competencias gerenciales y desempeño laboral de las enfermeras de SANNA Clínica San Borja”, cuyo objetivo fue determinar la relación significativa de las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las enfermeras de SANA Clínica San Borja, La investigación es de tipo básica, el alcance fue descriptivo correlacional y el diseño utilizado es no experimental, de corte transversal. La población fue de 62 enfermeras. Para recolectar los datos se utilizaron los instrumentos de la variable Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral, los resultados señalan que existe relación significativa entre la variable Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral [23].

**Chiquinta G. (Lambayeque - 2017)** realizó un estudio sobre “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia del Hospital Regional Lambayeque Chiclayo, 2017”, tuvo como objetivo determinar la correlación del clima organizacional y la satisfacción laboral en las enfermeras del servicio de emergencia del Hospital Regional de Lambayeque, la Metodología es un estudio cuantitativo-correlacional. El tamaño de la muestra fue de 37 enfermeras que laboran en emergencia del Hospital Regional Lambayeque. Se aplicó dos cuestionarios; uno referido al Clima Organizacional- MINSA con 34 ítems y la Satisfacción Laboral de Sonia Palma con 36 ítems. Como resultado se obtuvo que el valor del clima organizacional fue de 74.33 el cual corresponde a la calificación “por mejorar”; la satisfacción laboral está determinado por un valor promedio 133.00 el cual corresponde a la calificación de “regular y el valor de la correlación de las variables es 0.73, el cual indica que existe una correlación positiva alta [24].



**Callata L. (Puno 2016)**, realizó una investigación titulada “Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería en establecimientos de salud de la red-puno”, tuvo como objetivo determinar la relación entre el Perfil Gerencial y Desempeño Laboral de los jefes de Enfermería en establecimientos de Salud de la Red-Puno. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional y diseño transaccional. La población de estudio estuvo conformada por 77 enfermeras jefes de establecimientos de salud de la Red Puno; La comprobación de la hipótesis se realizó a través de la prueba estadística Correlación de Pearson. Los resultados obtenidos son: El 68.8% de los jefes de enfermería tienen un desempeño laboral regular, el 20.8% desempeño deficiente y el 10.4% desempeño laboral bueno; al relacionar con la competencia gerencial, 29.9% de enfermeras jefes con competencia gerencial regular tiene un desempeño también regular, así como el 20.8% con buena competencia y el 15.6% con competencia deficiente. En la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño 51.9% de jefes con buenas habilidades tienen un desempeño laboral regular, de igual forma el 16.9% con habilidades gerenciales regulares. En la relación entre actitud gerencial y desempeño laboral, 51.9% de enfermeras jefes con actitud positiva tiene un desempeño laboral regular, así mismo, el 14.3% con actitud indiferente y el 2.6% con actitud negativa Por tanto, concluyó que la mayoría de los jefes que poseen buenas habilidades gerenciales, tienen desempeño laboral entre lo regular y excelente; en jefes con habilidades gerenciales regulares predomina el desempeño bueno; lo que permite afirmar que la correlación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral es positiva y moderada ( $r=0.327$ ), existe correlación entre el perfil gerencial y el desempeño laboral, siendo positiva y moderada ( $r=0.550$ ) [25].

**Vera M. (Breña 2016)** realizó una investigación titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” como objetivo general fue Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, la metodología la investigación es de tipo básico. de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 350 enfermeras del Instituto Nacional de Salud del Niño. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. Como **conclusiones** finales se afirma que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bizquera dicha correlación es alta [26].

## **2.2. Bases teóricas de las variables habilidades gerenciales y satisfacción laboral**

### **Epistemología de las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral**

Con los constantes cambios y la necesidad de que los trabajadores se interrelacionen con la empresa de tal forma que esta relación le permita tanto al trabajador como al empleador sobrevivir en el tiempo se están realizando estudios al gerente y al trabajador para lograr el equilibrio mediante la coherencia entre los distintos elementos que conforman la organización

Para comprender mejor la administración y la gerencia de los servicios de salud, donde el administrador o gerente de enfermería debe tener habilidades gerenciales cognitivas, técnicas y humanas es necesario

analizar desde el enfoque holístico donde se trata de profundizar la integración de una serie de variables que permitan el estudio de todos los factores que participan en el manejo de la heterogeneidad y la dinámica de los grupos humanos de la propia organización y del mundo exterior a ellas donde se encuentran las organizaciones de la salud.

La reflexión epistemológica es el enfoque holístico que permita responder a las necesidades de determinado momento interactuando con los diversos equipos de trabajo, haciendo énfasis en el desarrollo de las habilidades para dirigir con responsabilidad social y el impacto con los procesos tradicionales de la organización, dominio tecnológico, productividad y manejo del recurso humano logrando el equilibrio y satisfacción laboral.

### **Filosofía de la Gerencia y satisfacción laboral en el trabajo**

Para llegar al enfoque filosófico se ha tenido que recorrer un largo camino para construir la arqueología del pensamiento gerencial con las diferentes aristas que llevan el conocimiento ontológico y filosófico, la gerencia y la administración han evolucionado con el transcurrir de los años. Herencia que para llegar a nuestros días, pasó por manos de pensadores del siglo XV que inicio en Italia con los mercaderes que llevaban los libros contables, del mismo modo la economía egipcia, y China y al siglo XIX aportaron y desarrollaron el pensamiento gerencial científico, presentando conceptos, ya para el siglo XX con la revolución industrial, el manejo de las empresas para mejorar la producción y la mano de obra, surgieron, las corrientes de pensamiento denominadas escuelas y cada una de ellas procura explicar sus principios dentro del ámbito de la filosofía y la ciencia formal y social, dentro de estas se cuentan la escuela de administración científica, la clásica, la de relaciones humanas, las referidas al estructuralismo o al conductismo y la de sistemas.

A continuación, se presentan algunos modelos teóricos que fundamentan la gerencia del capital humano con la satisfacción del mismo en el campo de la salud.

### **2.2.1. Enfoque teórico de la variable habilidades gerenciales**

#### **La teoría de la Administración Científica**

Taylor, utilizó el método científico para la administración del personal dentro de las organizaciones y que los trabajadores deben especializarse para manejar mejor el proceso de supervisión brindar condiciones ambientales de trabajo en cuanto al clima laboral, la iluminación, ventilación; realizó el estudio de tiempos y movimientos de todo el proceso con la finalidad de eliminar tiempos muertos, selección del trabajador de acuerdo a las actividades a desarrollar, el estándar de producción, plan de incentivo salarial y plan de incentivo salarial por el trabajo realizado [27] .

En la administración para Taylor el principal propósito debiera consistir en que el empleador va a conseguir una prosperidad en la empresa cuando se consiga la prosperidad de cada empleado. Los empleados deben especializarse para producir más y ganar más según lo que produzcan, poniendo énfasis en las tareas, aplicando el método científico en la organización del trabajo, bajo los principios de planeación, preparación, del control y de la ejecución.

En enfermería es muy utilizada esta teoría para la estandarización de los procesos a seguir mediante la utilización del método científico, maximizando la eficacia y la eficiencia de los procesos en el cuidado del paciente mediante la especialización y el estudio de tiempos y movimientos para el sustento de brechas de recursos humanos en las instituciones de salud de los diferentes niveles de atención, con impacto en la etapa del control en el proceso administrativo con las herramientas de la supervisión y evaluación de indicadores. Por lo

tanto, la enfermera gerente utiliza la capacidad técnica para mejor distribución del recurso humano, según habilidades e identificación de servicio. Con un estudio científico del trabajo, selección y formación científica de los trabajadores, colaboración entre los directivos y los trabajadores, el reparto de responsabilidades de forma equitativa y remuneración según el trabajo realizado esto estaría presado en la realización de guardias y horas extras.

### **Teoría Clásica de la Administración**

Henry Fayol es considerado el principal exponente de la Teoría Clásica de la Administración porque define a la organización de la empresa como una estructura con cuatro etapas bien definidas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. [28].

Fayol aportó nuevas tendencias, pensamientos teóricos con investigación basada en el método científico en el papel de la gerencia en la administración de las empresas para el logro de los objetivos de la empresa, [32] A esta teoría se deben las nuevas posturas y tendencias que surgen en la ciencia administrativa como las funciones administrativas, la organización de línea y de staff, las comisiones y la departamentalización [28].

Fayol planteó los 14 principios que están dados por el primer principio que es la división del trabajo dado por la especialización, para producir más y mejorar el rendimiento de la empresa y mejorar los ingresos del trabajador, el segundo principio es el de autoridad, en toda empresa debe haber un líder quien tenga la gerencia y los trabajadores coordinen y obedezcan, disciplina donde los empleados deben obedecer al gerente, unidad de comando, donde el trabajador debe tener un solo jefe que obedecer para producir mejor, unidad de dirección donde el personal debe tener una sola dirección para el logro de los objetivos institucionales, subordinación del interés individual, el interés de la empresa debe primar a los

intereses personales, todos deben trabajar hacia una sola meta, cadena escalonada en este principio resalta la jerarquía que debe haber en la empresa desde la autoridad de mayor nivel hasta el de menor nivel, orden el orden en la empresa disminuye la pérdida de tiempo y de materiales para el logro de los objetivos, acción en este principio la empresa debe estar caracterizada por la amabilidad en la atención, estabilidad en la contratación de personal en este principio debe haber seguridad en el trabajo con estabilidad, no rotar mucho al personal para evitar la acción contraria dentro de la organización, iniciativa en este 13avo principio es la fortaleza de la organización y el 14avo principio es el espíritu de cuerpo en este último principio, se debe fomentar la integración, la recompensa utilizar las capacidades de los individuos y recompensar por las mismas

En enfermería esta resaltado por las funciones administrativas de la enfermera de planificar el cuidado, organizar los servicios, coordinar entre los servicios, controlar mediante los indicadores de calidad del cuidado para medir resultados de todo el proceso administrativo de cuidar y hacer énfasis en el personal; planificando una acción duradera y responsable de futuro en cualquier servicio de enfermería a nivel intra y extra hospitalario. Analizando y controlando los procesos minimizando los riesgos y respetando la estructura jerárquica de enfermería.

### **Teoría Neo clásica**

Autores modernos como Peter F. Drucker, William Newman, Harold Koontz, Ralph C. Davis, Ernst Dale y Louis A. Allen, George Odiorne y John W. Humble, Katz, entre otros, retoman muchos conceptos de las teorías de la Administración Científica, la Clásica y la de las Relaciones Humanas, para mejorar la gerencia de las empresas que logren perdurar en el tiempo mediante la utilización de métodos que enfatizan la aplicación del proceso administrativo de la teoría a la

práctica, bajo los principios de planificar, organizar, dirigir y controlar, dando importancia a los objetivos y los resultados [29].

En enfermería es aplicado al proceso en función de los objetivos del proceso del cuidado de enfermería aplicado al paciente a través del NOC, NIC, estos objetivos son cambiantes por que dependen de relacionados con el medio ambiente de la persona a cuidar y otros factores que no pueden ser previstos.

Los aspectos fundamentales fueron definir la administración como una técnica social básica y reafirmar las funciones del administrador, donde se plantean las etapas del proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar), el administrador o gerente deberá aplicar principios que mejor se adecúen a la situación que deba enfrentar la organización [29].

Drucker, dejó claro que las personas deben prevalecer sobre el capital y las mercancías, y que los trabajadores deben ser tratados como recursos, no como costos y que la finalidad de toda empresa es crear un cliente, y debemos tener en claro ¿cuál es el negocio de la empresa?, ¿qué lo hace diferente? ¿qué trata de conseguir?, ¿cómo defino los resultados?, ¿cómo los voy a medir estos resultados? ¿Cuáles son mis competidores?, pregunta claves que todo gerente debe realizarse en el momento que dirige una institución en especial los gerentes de enfermería [29].

El profesor Elkin “En su obra clásica sobre Management, P. Drucker destaca que el ejercicio de la Dirección requiere conocer y definir la naturaleza del negocio en que opera la organización. Así como hay preguntas sobre el negocio, también los directivos deben reflexionar y actuar sobre la cultura, la tecnología, los escenarios, los activos intelectuales o la imagen de la empresa [29] [30]

### **Teoría Burocrática**

Weber, tiene el enfoque de la teoría científica donde enfatiza la especialización en la administración y en la profesionalización de los

trabajadores. En esta teoría se enfoca al trabajador como el trabajador de la burocracia donde realiza su labor basado en el sueldo que recibirá, también menciona que es importante la preparación profesional, la división del trabajo para mejorar los procesos, del mismo modo es importante la documentación formal y las líneas jerárquicas de las empresas para el buen funcionamiento de la gerencia y mejora la producción [31].

A pesar de las tendencias actuales de contar con una estructura orgánica bien definida en muchas organizaciones formales en especial las estatales, la teoría burocrática está vigente como las reglas y los manuales de procesos y procedimientos son fundamentales para el logro de los objetivos de manera eficiente, una vigencia actual impresionante en las empresas estatales y paraestatales [31].

En enfermería esta teoría es utilizada por la formalización de la documentación, las líneas jerárquicas de autoridad en el desempeño de las habilidades gerenciales mediante las estructuras orgánicas bien definidas dentro de la organización del departamento de enfermería.

### **Teoría Estructuralista**

Thompson, Burton y Clarke, representantes de La teoría estructuralista tiene un enfoque basado en la teoría burocrática y la teoría de las relaciones humanas, considera a la empresa como una unidad social donde actúan diversos grupos sociales, diferentes estructuras, nace un nuevo concepto donde le da importancia a la estructura de la empresa como un todo que se relaciona con el medio ambiente y donde los procesos se relacionan entre sí para lograr los objetivos institucionales, esta teoría refiere que las estructuras deben existir en las organizaciones tanto formales como informales. Participan las sociedades como un todo en la economía de la empresa [32]



En enfermería esta teoría es utilizada porque forma parte de una institución como estructura bien definida y se relaciona entre si para el logro de los objetivos bien definidos en los planes estratégicos y operativos institucionales,

### **Teoría de Sistemas**

La teoría de sistemas revolucionó con el enfoque moderno dando nuevo enfoque de la administración moderna donde existe todo un conjunto de elementos en la empresa que se realizan desde el inicio hasta el final para que un cliente este satisfecho con el servicio brindado. [33] La teoría de sistemas tiene a su máximo representante a Ludwig Von Bertalanffy,

El enfoque sistémico define cuatro elementos básicos para el buen funcionamiento de la empresa: las entradas, los procesos y la salida, así cumple un ciclo el trabajador y se retroalimentará y se vuelve a repetir el ciclo. [33]

En enfermería esta teoría es muy utilizada en la gestión del cuidado porque se debe relacionar los sistemas de salud entre sí, se tiene un cliente externo e interno que viene con muchas expectativas a la institución de salud donde existen los procesos de gestión, los procesos misionales y los procesos de soporte para que al final con intervención del medio ambiente, tengamos un cliente satisfecho o insatisfecho del servicio brindado.

## **2.2.2. Enfoque teórico de la variable satisfacción laboral**

### **Teoría del comportamiento organizacional**

Douglas McGregor. Uno de los teóricos del comportamiento humano en la teoría de las organizaciones, expuso dos concepciones la teoría tradicional denominada teoría X y la moderna denominada teoría Y, [34] .

### **Teoría X**

El trabajador no siente satisfacción por el trabajo realizado sólo trabaja por interés, necesita que el jefe lo esté supervisando, monitorizando, el trabajador por sí solo no es capaz de realizar el trabajo designado [34] .

Los trabajadores tienen sentimientos propios que no los dejan progresar, el jefe les da a conocer los objetivos, pero el trabajador no trabaja por los objetivos de la institución, trabaja para satisfacer sus necesidades y no los de la institución. [34].

En las organizaciones de Salud para que el trabajador trabaje y pueda desarrollar sus capacidades máximas es darles el ambiente apropiado, los materiales necesarios, motivarlos para que brinden un cuidado de calidad que al final del trabajo realizado sientan satisfacción por ello, del mismo modo el gerente debe utilizar todas las habilidades para llegar a motivar a este trabajador y llegar a lograr el indicador de satisfacción laboral.

En esta teoría Macgregor también refiere que el trabajador se deja llevar por los rumores, por lo tanto, necesita de la supervisión constante del administrador de la empresa para poder realizar su trabajo. [34]

En enfermería se debe hacer cambios para adaptarse a los modelos administrativos de las diferentes autoridades que gestionen los servicios de salud, no mantenerse pasivos, para el logro del cambio de la conducta según Mcgregor.

### **Teoría Y**

La Teoría Y es lo opuesto a la teoría X donde el trabajador es proactivo, motivado, siente satisfacción por el trabajo realizado [34].

El trabajador aprende asumir responsabilidades, desarrolla alto grado de imaginación es proactivo, puede remplazar al jefe, se supera, se capacita para lograr entender lo que necesita la empresa, no necesita del seguimiento constante del administrador. En la

actualidad con los constantes cambios del siglo XXI necesitan las organizaciones de trabajadores proactivas, que manejen las habilidades gerenciales para el logro de los objetivos y metas institucionales, posee capacidades de desarrollo y están capacitadas para asumir nuevos retos y cambios de la organización [35].

La función principal de las organizaciones es crear ambientes agradables para que los trabajadores puedan desarrollarse y ven en el trabajo una oportunidad que les permite el desarrollo personal y profesional, confía en la empresa y sus directivos, Macgregor propone una administración bastante participativa y democrática, basada en valores humanos [35].

El profesional de enfermería siente satisfacción por la gestión realizada haciendo uso de las habilidades gerenciales en la gestión del cuidado de enfermería durante el turno de trabajo para lograr un cuidado humano, por el que sentirá satisfacción personal y profesional realizando el proceso con eficacia y eficiencia.

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

Elton Mayo refiere que la especialización ha llevado a los trabajadores a aislarse y olvidar el lado humano, sólo producen para lograr el beneficio económico olvidando la parte humana de la empresa [36].

Para Elton Mayo la sociedad laboral juega un rol importante en el buen rendimiento del trabajador, por que el trabajador es un ser social y cuanto más se relacione o trabaje en comunidad, en grupo en forma organizada logrará realizar bien el trabajo y mejorará la producción de la empresa.

En enfermería está teoría se aplica en el manejo del recurso humano como un ser social que tiene sus propias fortalezas y que debe tener un ambiente laboral agradable, una comunicación buena entre

compañeros, motivaciones que le permitan desarrollarse dentro de la organización para que al final del turno logre esa satisfacción personal y profesional por el trabajo realizado. El gestor del cuidado de un servicio de enfermería debe tener habilidades para el manejo de los conflictos, el desarrollo y manejo de los recursos humanos, el impacto de un buen ambiente laboral mejora la eficiencia y eficacia en el cuidado del paciente [6].

Elton Mayo nos lleva a los profesionales de salud a estudiar y reinventarse y encontrar la esencia de la profesión de enfermería que es el cuidar, que cuanto más se especializa ha ido olvidando la comunicación, dejando a la máquina actuar, por lo que Elton Mayo tiene gran influencia en la gestión y la razón de ser del profesional de enfermería que es el cuidar.

### **La teoría de la racionalidad limitada**

La teoría de las decisiones su representante Herbert Alexander Simmons, la utilización de las matemáticas en las organizaciones y el comportamiento de las personas en el trabajo que realiza dentro de las organizaciones tienen un rol importante [37].

Las personas trabajan por una recompensa económica, la decisión de los trabajadores para lograr la satisfacción dentro de la empresa interviene la psicología para tomar la decisión que será un proceso de análisis de decisión entre alternativas disponibles que le ofrece la organización y las conductas que seguirá según las alternativas ofrecidas tomará la decisión de prestar el servicio.

### **Teoría de la Motivación**

**Maslow (1991)** Los trabajadores tienen necesidades que den ser satisfechas, el trabajador quiere estar sin preocupaciones por tener ingresos inadecuados, o quedarse sin empleo no quieren inquietarse por unos ingresos inadecuados, la pérdida de empleo, y al final no

estar preocupados por la jubilación la jubilación [38]. El trabajador para estar satisfecho necesita trabajar en unidad, debe ser reconocido, motivado estar en el área de trabajo donde se sienta pertenencia a la organización. [38]

El trabajador no alcanza satisfacción total, porque cuando cree haber alcanzado la meta personal y profesional surgen otras necesidades. Maslow comenta que hay dos hechos importantes: primero, que el ser humano nunca está satisfecho en su totalidad solo parcialmente y segundo, las necesidades las ordena en forma de jerarquía según importancia en la vida de las personas [38].

Según su teoría, las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad son necesidades de primer nivel para los trabajadores de nivel socioeconómico en ingresos y nivel educativo bajo, mientras que, para las personas con nivel educativo y profesional más elevado, como las licenciadas de enfermeras, las necesidades de estima y autorrealización son las más importantes [6].

En enfermería la teoría de Maslow lograr la satisfacción laboral del profesional de enfermería está dado por el logro de los objetivos personales mediante el crecimiento por etapas, donde llegara a la cúspide de la pirámide cuando ha obtenido el reconocimiento institucional por el trabajo realizado.

### **Teoría de los dos factores**

**Herzberg** (1959) manifestaba que el trabajador siente satisfacción cuando ha logrado las metas propuestas, cuando el gestor de la organización lo reconoce por el trabajo realizado, cuando ha tenido éxito y ha progresado en forma personal y profesionales en el y cuando éstos estaban ausentes los trabajadores estaban insatisfechos, manifestaba que hay que motivar a los trabajadores

dándole tareas competitivas en las que ellos puedan asumir responsabilidades [39].

**Herzberg** manifestaba que había factores que determinaban insatisfacción en el trabajador eran los factores extrínsecos a los que los llamo higiénicos, lo que estaba representado por las políticas, las normas y la forma de administración de la empresa representada por la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, y la seguridad [39].

En enfermería esta teoría se manifiesta mediante los momentos de satisfacción por el trabajo realizado haciendo uso de las habilidades gerenciales disponibles para brindar un cuidado de calidad libre de riesgo, humano y seguro, sentirá insatisfacción cuando no logre el reconocimiento institucional al igual que de los compañeros de trabajo.

### **Teorías de Enfermería de la administración en enfermería**

La gestión Del cuidado de enfermería está fundamentada en la relación interpersonal y en el dominio de lo técnico-científico orientada a comprender a la persona usuaria en el entorno en el que se desenvuelve, el cuidado del profesional de enfermería está basado en un Marco teórico sustentado.

**Florence Nightingale**, es considerada la pionera de la administración en enfermería por haber organizado el saneamiento ambiental del hospital, teniendo éxito en el descenso del índice de mortalidad en las instituciones de salud que tuvo a su cargo, se destacó por el inicio de la importancia de las notas de enfermería sobre lo que es y no es, realizó estudios de estadística, epidemiología y saneamiento de las instituciones de salud para que sean gestionados con eficiencia y eficacia en la administración de hospitales [40].

Los profesionales de enfermería tienen como principio teórico, práctica e histórico, la gestión del cuidado en Florencia Nightingale, por ser la pionera en estudios estadísticos para disminuir las infecciones intrahospitalarias, del mismo modo en la formación de profesionales de enfermería, creando ambientes agradables para brindar un cuidado, tanto las asistenciales como administrativas

**Callista Roy** conceptualiza la Enfermería como la ciencia y la práctica que brinda conocimiento para tener la capacidad de adaptación y mejora el entorno que nos rodea. La enfermera actúa para mejorar la comunicación entre la persona y lo que le rodea para adaptarse. Por lo consiguiente la enfermera asistencial que realiza la labor de gestora, debe adaptarse al momento y circunstancias que le toca actuar dentro del ambiente laboral y este actuar debe estar adaptado a los elementos disponibles en su institución y área donde se encuentre brindando el cuidado y como gestora debe inculcar a las enfermeras del servicio su identificación institucional, valorando su capacidad de adaptarse a los frecuentes cambios así como a las limitaciones para el cumplimiento del cuidado que se brinda en un turno de trabajo para lograr la calidad en el usuario [41].

La intervención de la enfermera administrativa que gestiona el servicio de enfermería debe asegurar que todos los procesos sean exitosos y que la función gerencial del servicio de enfermería en el turno de trabajo sea una experiencia favorable para el paciente y el personal, como resultado tengamos un personal satisfecho con la labor cumplida, finalmente el Entorno, es el conjunto de todas las condiciones, circunstancias e influencias del desarrollo y de la conducta de las personas y de los grupos, es el entorno cambiante el que empuja a la persona a reaccionar para adaptarse [41].

Los avances del siglo XXI traen nuevos modelos de gestión de un mundo globalizado que se encuentra cambiante cada día lo que está

permitiendo el desarrollo de habilidades gerenciales de los trabajadores y directivos que fortalecen el desarrollo institucional y humano;

En enfermería se debe utilizar las diferentes teorías de enfermería para la gestión del cuidado, durante las 24 horas del día que lleven al logro del indicador de calidad de las instituciones de salud.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **Habilidades gerenciales**

**Según Stoner**, los directivos son responsables de la gestión y administración de la organización y deben asumir la responsabilidad de los resultados, son los encargados de la monitorización de los indicadores de logro, son los responsables de la negociación de los conflictos laborales resolviendo los problemas dentro de la organización que pueda haber entre los trabajadores y la empresa, toman decisiones difíciles, es una característica del gerente eficaz [42].

**Peter Drucker** refiere que el gerente representa a toda la organización, define el éxito o el fracaso de la organización es el principio y el fin tiene que tener esas capacidades para establecer cambios a fin de que funcionen según la demanda de los clientes internos y externos que cada vez están más informados y exigentes [29].

Un gerente debe cumplir cuatro funciones principales las cuales se presentan en etapas bien definidas y tienen una importancia relevante iniciando por el planeamiento donde se trazan los objetivos, las metas, las estrategias, determinando políticas; la segunda etapa que es la organización donde se establece la estructura de la organización delinear las líneas de relación, formular descripciones de los puestos estableciendo



especificaciones de los puestos; la dirección relacionado a la motivación, la delegación, la coordinación, la superación de las diferencias, prever y promover los cambios estimulando la creatividad y la innovación en el logro de las metas y por último el control mediante la evaluación y supervisión midiendo resultados y retroalimentación [42].

La Gerencia según David R. Hampton los gerentes son los ejecutivos capaces de influenciar en las personas o trabajadores para que puedan realizar actividades y puedan lograr motivarlos de tal forma que cambien actitudes de los trabajadores, la gerencia es desarrollar la tarea desde la mirada de la administración y que a través de un conjunto de Procesos bien aplicados alcanzar eficiencia y eficacia en las organizaciones [43].

Stephen Robíns refiere que la buena gerencia es diseñar planes formales, es la estructura y poder evaluar los resultados de esos planes, después de ejecutarlo, dentro de la pirámide gerencial estos se clasifican de alto nivel, Gerente de nivel Medio o Gerente Medio y Gerente de primera línea y los trabajadores [44].

En enfermería la gerente está representado por el de más alto nivel por los jefes de Redes de salud, los jefes de Departamentos de Enfermería, las directoras de las escuelas de Enfermería y las Gerentes del cuidado. En enfermería los Gerentes Medio serían los supervisores de enfermería de las áreas de los hospitales, supervisores docentes y de programas, los jefes de servicio de enfermería de las unidades orgánicas. Los Gerentes Medios de primeras líneas conformados por los coordinadores de enfermería de las áreas. Los trabajadores operativos en la pirámide gerencial corresponden a las enfermeras asistenciales o de Cuidado Directo [44].

**Robert L. Katz**, manifiesta que un gerente debe tener tres habilidades básicas importantes para un desempeño administrativo exitoso de la organización administrativa como son: las habilidades técnicas, las habilidades sociales o humanas, y las habilidades administrativas, conocidas también como estratégicas o habilidades cognitivas [45].

### **Dimensiones de las Habilidades Gerenciales**

**Las habilidades técnicas**, las habilidades técnicas está dado por el uso de conocimientos generales y específicos, las habilidades técnicas se relacionan con ser y hacer de los profesionales de la organización, es decir con el trabajo con objetivos ya sean físicos, concretos o procesos, así como de materiales. Las habilidades técnicas se adquieren en la formación académica, durante el transcurso de la vida profesional, se refieren a las capacidades de poner en práctica procedimientos en un campo específico; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área para la que trabaja, para tener las habilidades técnicas el profesional que gerencia el cuidado debe el conocimiento, manejar la comunicación entre los compañeros de trabajo, conocimiento de la empresa, maneja la tecnología que tiene la empresa y con este conocimiento será capaz de tomar decisiones en forma eficiente y eficaz a favor de la organización y por consiguiente en beneficio de los trabajadores [45].

**Las habilidades humanas**, las habilidades humanas son las capacidades gerenciales que tiene el gerente de una empresa para tener empatía con los trabajadores y compañeros de trabajo, al mismo tiempo, motivar a las personas, hacia el buen desarrollo de la empresa, resolviendo los conflictos, comprometidos con la empresa, manteniendo las buenas relaciones interpersonales de tal forma que se logren los objetivos institucionales.

Las habilidades humanas son aspectos fundamentales del gestor de una empresa, en enfermería esta habilidad es la esencia del actuar de la profesional de enfermería, habilidad para generar cambios en la salud de la población que presta el cuidado, así como para mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo para el logro del cuidado de enfermería con calidad, humano y libre de riesgo así, como para mantener una buena comunicación libre de conflictos.

**Las habilidades conceptuales**, la capacidad del administrador y gestor de una empresa de ser responsable, puntual, productivo, competitivo desarrollar el trabajo con eficiencia y eficacia, saber escuchar, ser cordial, asertivo y paciente con los compañeros de trabajo, esta habilidad del gerente de un servicio de salud es esencial para el desarrollo del poder influenciar y lograr las metas trazadas en el desarrollo de la empresa, tiene el gerente de la empresa la habilidad para tener y conducir reuniones con la cordialidad, mantener entrevistas en la selección de personal así como asertivo en las decisiones que tome. [45] Destaca, como un aspecto clave para el gestor, porque sirve para tener influencia en el comportamiento de los trabajadores. Cuando se requiere que los trabajadores respeten la autoridad, las normas, la forma de organización así como los niveles y jerarquías dentro de la empresa y mantengan buenas relaciones entre compañeros y el jefe inmediato dentro de la organización. [46]

El jefe de enfermería, el coordinador, el supervisor de enfermería tiene la capacidad de ser asertivo en la decisión que toma en la gestión del cuidado en el turno de trabajo, siendo cordial y escuchar al cliente interno y externo, debe ser audaz y seguro en las decisiones que tome realizando la gestión con eficiencia y eficacia.

La habilidad conceptual que tiene los gerentes de una empresa está dada por la visión de la organización que tiene por ser organizado, resolutivo, resiliencia, trabajo en equipo, liderar y gestionar la solución en la solución de los problemas, tiene iniciativas conceptos y teorías que van con los nuevos enfoques de la administración. Las habilidades cognitivas deben estar relacionadas con el enfoque estratégico que tengan la organización, así como tener las estrategias para lograr cambios, debe manejar los conceptos modernos de estilos de liderazgo para gestionar los procesos en la organización. [46]

El liderazgo que el gerente tenga en la institución que gestiona estará dado por la capacidad de poder delegar responsabilidades brindando confianza por lo consiguiente un buen ambiente de trabajo en equipo para el logro de la satisfacción laboral de los trabajadores. Las habilidades gerenciales serán siempre, un tema de investigación en este mundo cambiante de conocimientos y enfoques por lo que un directivo o gerente de una institución debe adoptar de acuerdo a sus necesidades dentro de la organización. En resumen, una combinación de conocimientos, destrezas.

Tenemos diferentes autores que vienen aportando conocimientos enfoques y conceptos para definir las habilidades gerenciales entre los que figuran, Juan Josu Huerta Mata y Gerardo Rodríguez Castellanos, en su obra “Desarrollo de Habilidades Directivas” donde destacan la importancia de la planificación, la organización, la dirección, control, comunicación, creatividad, trabajo en equipo, manejo de conflictos, tiempo, evaluación de equipos de trabajo, dirección y liderazgo y desarrollo de las organizaciones y del directivo, como habilidades imprescindibles básicas de aplicación en las organizaciones públicas, mencionan en su obra a Berta Madrigal, hacen mención la teoría del “saber”, “saber hacer” y “saber ser”, conceptos que se aplican en la actualidad en el campo [47].

## **Satisfacción laboral**

La satisfacción la define el diccionario como el “Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad”

**Taylor F**, refería que la satisfacción laboral está relacionada con el incentivo que se tenga en el trabajo que es la recompensa económica. A mayor sueldo mayor satisfacción [48].

**Barbash** (1974) manifestaba que la satisfacción laboral del trabajador estaba dado por la capacidad de adaptarse al trabajo y de modificar según los cambios de acuerdo a sus necesidades [49].

**Thurman** (1977) refiere que la satisfacción laboral está dado según las necesidades que tengan los trabajadores y es el resultado de factores internos y externos, el trabajador tiene aspiraciones dentro de la organización y cuando logre alcanzar estas aspiraciones logrará la satisfacción [50].

**Locke**, definió la satisfacción laboral como el resultado de la respuesta placentera que se tenga de las experiencias laborales, la respuesta emocional positiva de adaptarse al puesto de trabajo [5].

**Abraham Maslow**, el trabajador logra satisfacción al satisfacer las necesidades básicas de alimentación, sueño, reposo y logra supervivir, seguridad y protección en el trabajo [5].

**Herzberg Frederick**, propone que los trabajadores se comportan según la situación que tengan que afrontan en la organización de trabajo está dada la satisfacción laboral por factores relacionados con el ambiente del puesto de trabajo, la dirección de la unidad, la interacción con los compañeros, comunicación y coordinación con las diferentes áreas orgánicas que tenga la organización. [39].

Factores intrínsecos están bajo el control de los individuos y se refieren a las tareas que desempeñan en su trabajo, involucra los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización [39].

**Hoppock**, afirmo que la satisfacción laboral forma parte de la vida de las personas, la capacidad de poder comunicarse y adaptarse al puesto de trabajo y que tenga la preparación para poder desenvolverse en el puesto de trabajo asignado [51].

**Schultz** (1995) refiere que los trabajadores logran la satisfacción laboral cuando han aceptado el trabajo asignado como respuesta psicológica es decir está relacionado con los sentimientos hacia sí mismo por el trabajo realizado. En tal sentido, Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) manifestaron que la satisfacción laboral está dada por las actitudes hacia el puesto de trabajo [52].

**Chiavenato**, refiere que la satisfacción laboral está dado por el reconocimiento que recibe dentro de la organización por el trabajo realizado dentro de la organización, manifestado con actitudes de logro de objetivos personales y profesionales [1].

Las enfermeras asistenciales al terminar el turno de trabajo esperan que se les reconozca por el trabajo realizado en la gestión del cuidado para que así se vean motivadas logrando así la satisfacción laboral.

**Robbins**, refiere que la mayor parte de los trabajadores sienten satisfacción laboral cuando recibe la remuneración por el trabajo realizado dentro de la organización y es lo que debe recibir según sus expectativas remunerativas [44]

La profesional de enfermería que gestiona un servicio tiene, conocimientos de la organización la visión, misión y los objetivos estratégicos y lo hace con principios, valores, gestiona la unidad con trabajadores que deben ser comprendidos, escuchados, para que se pueda brindar un cuidado humano, holístico y al final de la jornada laboral se logre la satisfacción laboral por el trabajo realizado [44].

### **Dimensiones de la satisfacción laboral**

Según las propuestas de los diferentes teóricos que estudiaron la satisfacción laboral de los trabajadores los cuales según el enfoque se ha planteado para el presente estudio el de Herzberg Frederick Las dimensiones de la satisfacción laboral están dadas por factores externos e internos los cuales van a ser identificados y medidos

### **Ambiente del puesto de trabajo**

Esta dimensión está relacionada con Organización, Funciones y responsabilidades, la carga de trabajo, habilidades en el puesto de trabajo que tenga el trabajador, información del puesto de trabajo, los diferentes mecanismos de comunicación que se tienen dentro y fuera de la organización

### **Dirección de la unidad**

La dirección de la unidad dentro de la empresa está dado por el dominio técnico que tenga el trabajador de la unidad, responsabilidad de la dirección de la unidad, delegación del trabajo según la responsabilidad, toma de decisiones, información de la organización para el logro de los objetivos institucionales.

### **Interacción con los compañeros**

Esta dimensión está relacionada con la relación entre compañeros, colaboración, sentido de pertenencia y opiniones que los trabajadores de la empresa mantengan con la finalidad de que se encuentren satisfechos y brindar un cuidado de calidad

### **Comunicación y coordinación**

Esta dimensión está relacionada con la comunicación interna, comunicación responsable, coordinación con los diferentes servicios, comunicación con los usuarios de las diferentes áreas orgánicas de la organización.

## **2.4. Definición de términos Básicos**

### **Profesional de enfermería**

La enfermera (o), como profesional de la Ciencia de la Salud, tiene su participación en los servicios de salud en los diferentes niveles de atención, los servicios de enfermería son brindados con conocimientos científicos, técnicos y humanísticos [53].

### **Ejercicio profesional de enfermería en el Perú**

El ejercicio profesional de enfermería está dado por la Ley N° 27669 Las áreas del cuidado de enfermería se encuentran bien definidas en la ley de enfermeros del Perú [54]

### **Área asistencial de enfermería**

Área del profesional de enfermería donde brinda cuidados directos a un usuario mediante la promoción, prevención, mantenimiento y recuperación de la salud, mediante el proceso de enfermería (PAE). [54]

### **Área administrativa de enfermería**

El área administrativa del profesional de enfermería es la gestión del cuidado de enfermería haciendo uso de las etapas del proceso administrativo mediante la planificación, la organización, dirección y control de los servicios de enfermería, también la administración de las escuelas de formación de profesional de pre y pos grado así como a nivel técnico [54].

### **Área docente de enfermería**

El área docente el profesional de enfermería prepara a las estudiantes de pre y pos grado, así como la capacitación continua, mediante la programación, la organización y desarrollo de las actividades de educación dirigido a la persona, familia y comunidad. [54].



### **Área de investigación de enfermería**

El área de investigación el profesional de enfermería presenta proyectos de mejora en el campo de la salud de la población solucionando problemas considerados como prioridades sanitarias [54]

### **Profesional de enfermería en Essalud**

El profesional de enfermería ejercer la profesión en dicha institución en el cuidado del paciente en el área de su competencia, que tenga las habilidades genéricas de Actitud de servicio, con principios de ética y de integridad, Comprometidos y responsables, profesionales con intervenciones de resultados y tengan la habilidad de trabajar en equipo, del mismo modo habilidades específicas con pensar estratégicamente, poder comunicarse con los compañeros de trabajo en forma efectiva, habilidad de planificar y organizar, capacidad de analizar respondiendo al cambio [55]

### **Habilidades gerenciales**

Es el talento y la capacidad de una persona en función de sus capacidades y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente definidos, en la dimensión conceptual, técnica y humana (46)

### **Habilidades gerenciales de enfermería**

Son las capacidades de un gerente de enfermería en las tres dimensiones básicas, habilidades conceptuales, técnicas y habilidades humanas (46)

### **Habilidades conceptuales**

Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar con responsabilidad, competencia para lograr la efectividad con eficiencia y eficacia la gestión de una organización (46)

**Habilidades técnicas**

Conocimientos que nos permiten realizar actividades de informática, comunicación, trabajar en equipo, manejo de equipos y herramientas de informática, para la toma de decisiones (46)

**Habilidades humanas**

Capacidad de trabajar con personas, motivar, trabajando corporativamente con la empatía y el reconocimiento del trabajo en equipo con sentido de pertenencia a la organización (46).

**Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es la sensación de bienestar en el cargo en función del contenido de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña (40)

**Ambiente del puesto de trabajo**

Son las condiciones de la carga de trabajo, con la planificación la organización y las responsabilidades que tiene el trabajador según su organización (45)

**Dirección de la Unidad**

Son las responsabilidades en la unidad de trabajo según el dominio técnico, toma de decisiones y la información de la organización (45)

**Interacción con los compañeros**

Es la relación con los compañeros, colaboración con sentido de pertinencia, respetar las opiniones en la organización (45)

**Comunicación y coordinación**

Es la acción de interactuar con los clientes internos y externos de la organización (45)

### **III. HIPOTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis General y específicas**

##### **Hipótesis general**

**Hi:** Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019

##### **Hipótesis específicas**

**Hi<sub>1</sub>:** Las habilidades gerenciales conceptuales, se relacionan con la satisfacción

**Hi<sub>2</sub>:** Las habilidades gerenciales técnicas, se relacionan directamente con la satisfacción laboral de enfermeras asistenciales en estudio

**Hi<sub>3</sub>:** Las habilidades gerenciales: humanas, se relacionan directamente con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en estudio

#### **3.2. Definición Conceptual de Variables**

##### **Variable1**

##### **Habilidades gerenciales**

Es el talento y la capacidad de una persona en función de sus capacidades y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente definidos, en la dimensión conceptual, técnica y humana  
Robert L Katz

## **Variable 2**

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es la sensación de bienestar en el cargo en función del contenido de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña, el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo Herzberg

### 3.3. Operacionalización de las variables: Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional		Escala y Valor de la Variable
		Dimensiones	Indicadores	
Variable1	Es el talento y la capacidad de una persona en función de sus capacidades y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente definidos, en la dimensión conceptual, técnica y humana	Habilidad conceptual	Planificación Organización Dirección Control	Escala ordinal Likert Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3
Habilidades Gerenciales		Habilidad Técnica	Manejo de sistemas de Comunicación Toma de decisiones Manejo de quipos	Casi siempre = 4 Siempre = 5
		Habilidad Humana	Motivación Compromiso Reconocimiento Empatía Trabajo en equipo	Estaninos Buena = 88 - 100 Regular = 76 - 87 Malo = 60 - 75

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional		Escala y Valor de la Variable
		Dimensiones	Indicadores	
<b>Variable 2: Satisfacción Laboral</b>	La satisfacción laboral es la sensación de bienestar en el cargo en función del contenido de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña, el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo Herzberg	Ambiente del puesto de trabajo	Información en el puesto de trabajo Funciones y responsabilidades Carga de trabajo	Escala ordinal Likert Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5  Es taninos Alto = 95 - 105 Medio = 85 - 94 Bajo = 63 - 84
		<b>Dirección de la unidad</b>	Delegación de trabajo Toma de decisiones Información de la organización	
		<b>Interacción con los compañeros</b>	Relación con los compañeros Colaboración Sentido de pertinencia Opiniones	
		<b>Comunicación y Coordinación</b>	Comunicación con los usuarios internos Comunicación de servicios Coordinación de servicios Comunicación con los usuarios externos	

## IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la naturaleza del problema

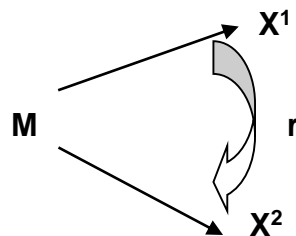
### 4.1. Tipo y diseño de la investigación

#### Tipo de estudio

Es de tipo explicativo de correlación entre las variables de habilidades gerenciales y satisfacción laboral, Los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2015, p. 81)

#### Diseño

El diseño de la investigación es no experimental porque no se manipulan las variables, prospectivo de corte transversal, ya que nos permitirá expresar la información que se consigue en un tiempo y espacio definido.



De acuerdo a Hernández Sam Pietri el gráfico de diseño es

M = representa la muestra de población de estudio

X1 = Observación de la variable habilidades gerenciales

X2= Observación de la variable satisfacción laboral

r = coeficiente de correlación

### 4.2 Método de investigación

El método es deductivo porque parte de lo general para llegar a lo específico de las variables de estudio utilizando el razonamiento lógico del comportamiento de las variables

### 4.3. Población y muestra

#### Población

La población estuvo formada por las 107 licenciadas de enfermería asistenciales de los servicios de hospitalización general de medicina y cirugía que laboran en el Hospital Sabogal

#### Muestra

Para obtener el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de población conocida o población finita por conveniencia:

$$n = \frac{z^2 P_e q_e}{E^2}$$

*Si se conoce N, continuar :*

$$n_f = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Donde:

Z = nivel de confianza

P= porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q= porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado =1-p

N= Tamaño de la población (se conoce puesto que es finito)

e = de estimación máximo aceptado

n= tamaño de la muestra

Ingreso de datos

Z =	1.96 = 95%
P =	0.7
q =	0.3
N =	107
e =	0,05



$$n = \frac{(1.96)^2(0.70)(0.30)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.21)}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.806736}{0.0025}$$

n = 322.6944 licenciadas

Nf: 322.6944

$$\frac{1 + 322.6944}{107}$$

Nf: 322.6944 = 80,4 licenciadas  
4, 01583551

El muestreo fue no probabilístico aleatorio simple por conveniencia

### **Criterios de inclusión**

- Licenciados de enfermería que acepten participar voluntariamente previo consentimiento informado.
- Licenciados de enfermería de los servicios que laboran en áreas de hospitalización general adulto del hospital.
- Licenciados de enfermería que labora más de seis meses

### **Criterios de exclusión**

- Licenciados en huelga, vacaciones o permiso.
- Licenciados de enfermería que laboran en áreas de emergencia y críticas
- Licenciados de enfermería que laboran en el área de pediatría
- Licenciados de enfermería que laboran en centro quirúrgico
- Licenciados de enfermería que trabajan en consulta externa
- Licenciados con procesos legales en la institución

#### **4.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información documentaria**

La información documentaria se recolecto mediante la revisión de datos estadísticos de personal de enfermería de las áreas de medicina y cirugía, artículos de investigación, tesis, páginas web, experiencias personales y observaciones de campo.

El estudio se realizó en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren un Hospital de referencia de alta complejidad que ofrece atención de prevención, hospitalización, emergencia consulta ambulatoria y procesos de ayuda diagnóstica, se realizaron las coordinaciones respectivas con las autoridades del hospital mediante cartas realizadas por la directora de pos grado de la universidad Nacional del Callao dirigidas al director del Hospital Sabogal y autorización de las jefas de servicio de enfermería y médica, así como del departamento de donde laboran las licenciadas de enfermería en turnos fijos y rotativos, el instrumento fue aplicado en los diferentes turnos a las licenciadas de enfermería que participaron con el estudio, firmaron consentimiento informado, en el mes de julio del 2019, para la recolección de datos se emplearon 20 a 30 minutos con cada licenciada encuestada.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información de campo**

**Técnica** La técnica utilizada fue la encuesta que tuvo una duración de 20 a 30 minutos para las variables Habilidades gerenciales y Satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales.

##### **Instrumentos**

Para el recojo de la información en la presente investigación se utilizó dos cuestionarios que midieron las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales, el primer instrumento construido por Noris Alcón en el año 2014 consta de 20

preguntas en una escala de Likert de 5 alternativas: siempre (5 puntos), casi siempre, 4 puntos, a veces (3 puntos), casi nunca (2 puntos) y nunca (1 punto), las preguntas corresponden del 1 al 6 a la dimensión habilidades conceptuales, Ítems: del 6,7,8,9 y 10 al, corresponden a la dimensión técnica y la dimensión humana los Ítems:11,12,13,14,15,16,17,18,19, 20 (anexo 2).

Valores finales según Es taninos de la Variable Habilidades Gerenciales (ANEXO 10)

<b>Habilidades gerenciales</b>	<b>Puntaje</b>
Malo	60-75
Regular	76-87
Bueno	88-100

El segundo instrumento que se utilizó para medir la satisfacción laboral es un instrumento utilizado en la tesis doctoral en el año 2016 por Maria del Mar Pablo Gonzales de 21 ítems que mide las dimensiones: Ámbito del puesto de trabajo con ítems del 1 al 5, Dirección de la unidad ítems de 6 al 10, Interacción con los compañeros ítems del 11 al 15, Comunicación y coordinación ítems de 16 al 21, (anexo 3).

Valores finales según Es taninos de la Variable Satisfacción Laboral (ANEXO 11)

<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>Puntaje</b>
Bajo	63-84
Medio	85- 94
Alto	95-105

Los instrumentos utilizados para medir habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales fueron sometidos

a validación por juicio de 5 expertos en el área de la administración teniendo como resultado de validación de coeficiente de validez de contenido V de Aiken 0.93 y 0.95 respectivamente, presentando una fuerte acuerdo entre los 5 jueces que validaron el instrumento (anexo 4 y anexo 5 respectivamente) y para la confiabilidad fueron sometidos a prueba de confiabilidad de Alpha de Crombach, que dieron resultados de 0.95 y 0.97, respectivamente (anexo 6 y 7), mediante prueba piloto con participantes de características similares a los sujetos de estudio.

De acuerdo a George y Mallery

Rangos o valores Criterio:

Coeficiente alfa > .9 es Excelente

Coeficiente alfa > .8 es Bueno

Coeficiente alfa > .7 es Aceptable

Coeficiente alfa > .6 es Cuestionable

Coeficiente alfa > .5 es Pobre

Coeficiente alfa < .5 es Inaceptable

#### **4.6. Análisis y recolección de datos**

Se solicitó autorización al gerente del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, en coordinación con el departamento de enfermería para la aplicación del instrumento; se realizaron las presentaciones respectivas a las jefaturas de servicio y se abordaron a los licenciados de enfermería solicitando su apoyo voluntario y orientándoles de los objetivos del estudio para la aplicación del instrumento, este fue aplicado en los diferentes turnos y duró aproximadamente de 20 a 30 minutos a las licenciadas (os) que reunieron los criterios de inclusión razón por la que se aplicó a **80 licenciadas (os)** previa firma del consentimiento informado. Por el tamaño de la muestra y recojo de información se entrenó a un ayudante para facilitar el trabajo de obtención de la información. El análisis de la información se realizó

con el programa estadístico SPSS, versión 24. Se organizaron los datos en tablas para crear una base de datos en este tipo de software (SPSS); se realizó el análisis de la estadística descriptiva iniciando con el reporte de frecuencias relativas y absolutas a sí mismo la media y la desviación estándar para la categorización de las variables y de sus dimensiones, posteriormente se categorizaron las variables continuas para efecto del análisis de datos agrupados, encontrándose medidas de tendencia central y de dispersión finalmente se utilizó la estadística inferencial aplicándose el coeficiente de correlación de Spearman, por tratarse de variables que median capacidades del sujeto de estudio, para determinar la relación de las variable los resultados, fueron presentados en tablas de frecuencias y gráficos correspondientes, analizados e interpretados.

## V. RESULTADOS

### 5.1. Resultados descriptivos

**Tabla 5.1.**

Características sociodemográficas de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019

<b>Características sociodemográficas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Edad</b>		
25 – 35	12	15,0%
36 - 47	26	32,5%
48 A 65	42	52,5%
<b>Sexo</b>		
Masculino	6	7,5%
Femenino	74	92,5%
<b>Formación académica</b>		
Licenciada	62	77,5%
Especialista	17	21,2%
Magister	1	1,3%
<b>Tiempo de servicio</b>		
1 a 10 años	18	22,5%
11 a 20 años	29	36,2%
21 A 30 años	33	41,3%

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

En la tabla 5.1. se observa que, la mayoría de las enfermeras asistenciales que del Hospital Alberto Sabogal Sologuren tienen entre 48 a 65 años de edad siendo un 52,5% seguido de un 32,5% con 36 a 47 años de edad, por otro lado el 92,5% son del sexo femenino y el 7,5% del sexo masculino al evaluar la formación académica el 77,5% son licenciadas, 21,2% especialistas y solo 1,3% magister, el tiempo de servicio de mayor predominio esta entre 21 a 30 años con un 41,3% seguido de un 36,2% entre 11 a 20 años y menor de 10 años 22,5%.

**Tabla 5.2.**

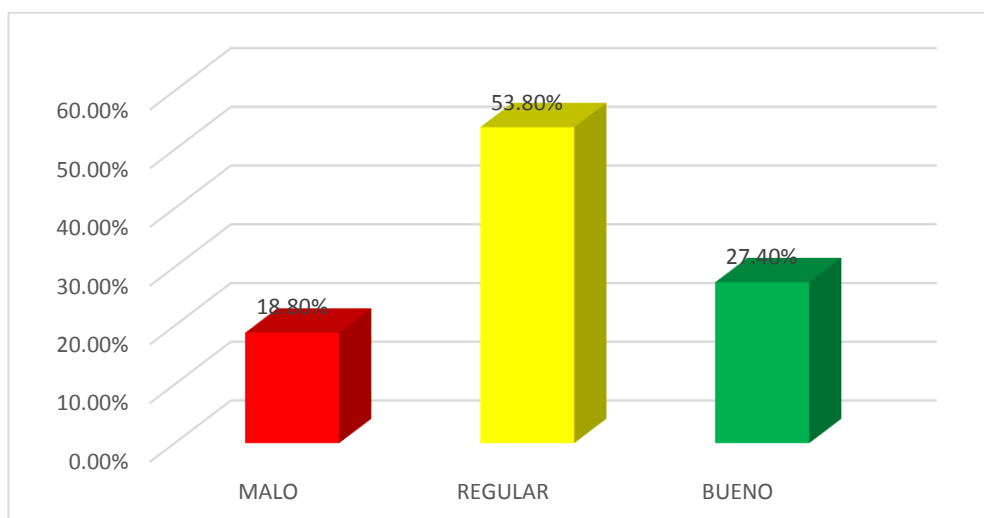
Habilidades gerenciales de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019

Habilidades gerenciales	N	%
Malo	15	18,8%
Regular	43	53,8%
Bueno	22	27,4%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

**Gráfico 5.2**

Habilidades gerenciales de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019



Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

En la tabla 5.2. y el gráfico 5.2. se observa que el 53,8% de las enfermeras asistenciales que laboran en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren presentaron habilidades gerenciales regulares, el 27.4% habilidades buenas y el 18,8% habilidades gerenciales malas.

**Tabla 5.3.**

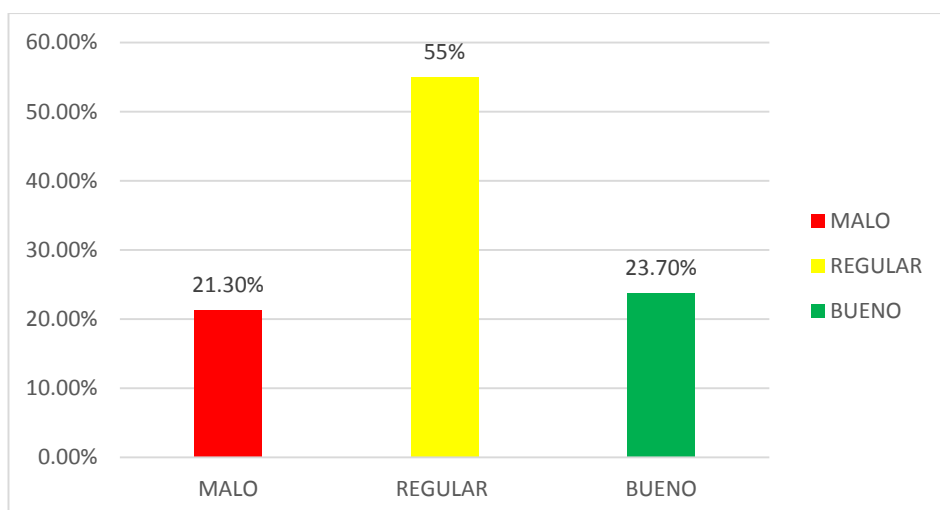
Dimensión Habilidad Conceptuales de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019

<b>Niveles</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Malo</b>	17	21,3%
<b>Regular</b>	44	55%
<b>Bueno</b>	19	23.7%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

**Gráfico 5.3**

Dimensión Habilidad conceptuales de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019



Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

En la tabla 5.3. y el gráfico 5.3. se observa que el 55% de las enfermeras asistenciales que laboran en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren presentaron habilidades gerenciales conceptuales regulares, el 23.7% habilidades conceptuales buenas y el 21,3% habilidades conceptuales.



**Tabla 5.4.**

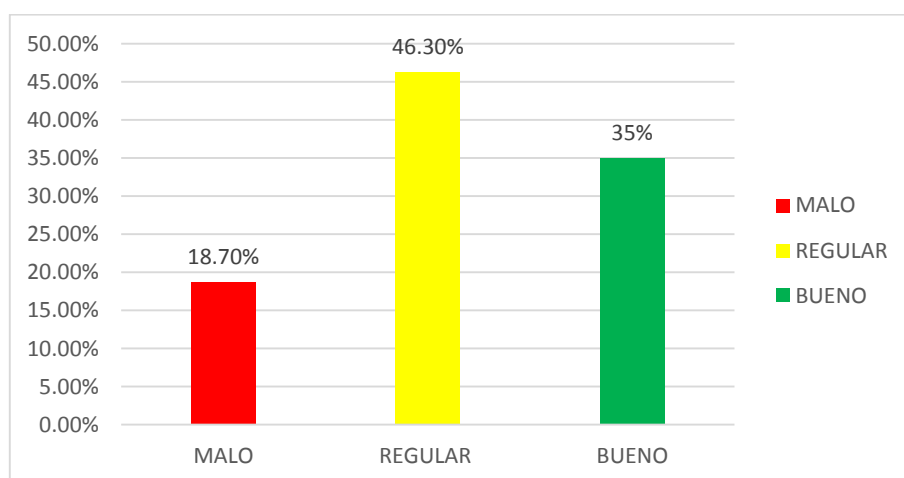
Dimensión habilidad técnicas de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019

Niveles	N	%
Malo	15	18,7%
Regular	37	46,3%
Bueno	28	35%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

**Gráfico 5.4.**

Dimensión habilidad técnicas de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019



Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

En la tabla 5.4. y el gráfico 5.4. se puede observar que el 46,3% de las enfermeras asistenciales que laboran en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren presentaron habilidades técnicas regulares, el 35% habilidades técnicas buenas y el 18,7% habilidades técnicas malas.

**Tabla 5.5.**

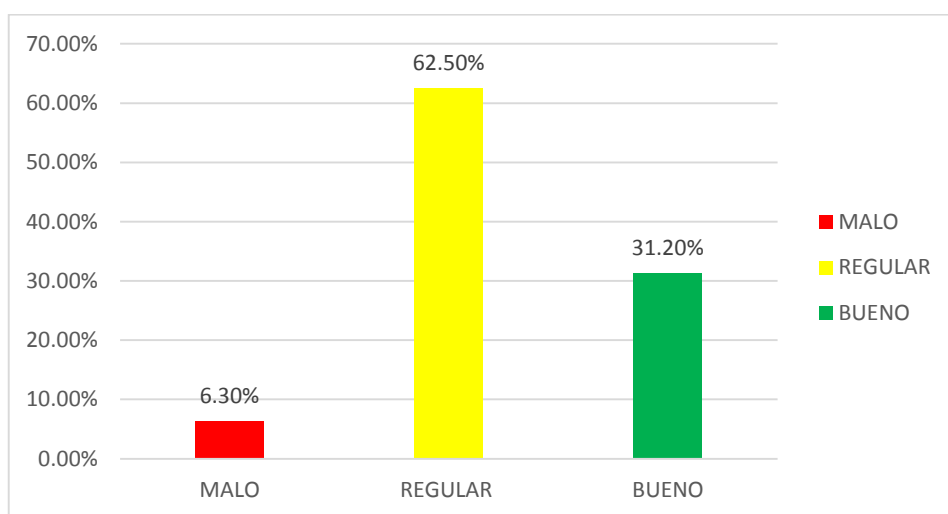
Dimensión habilidad humanas de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019

<b>Niveles</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Malo</b>	5	6,3%
<b>Regular</b>	50	62,5%
<b>Bueno</b>	25	32,2%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

**Gráfico 5.5.**

Dimensión habilidad humanas de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019



Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

En la tabla 5.5. y el gráfico 5.5. se observa que el 62,5% de las enfermeras asistenciales que laboran en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren presentaron habilidades humanas regulares, el 32.2% habilidades humanas buenas y el 6,3% habilidades humanas malas.

**Tabla 5.6.**

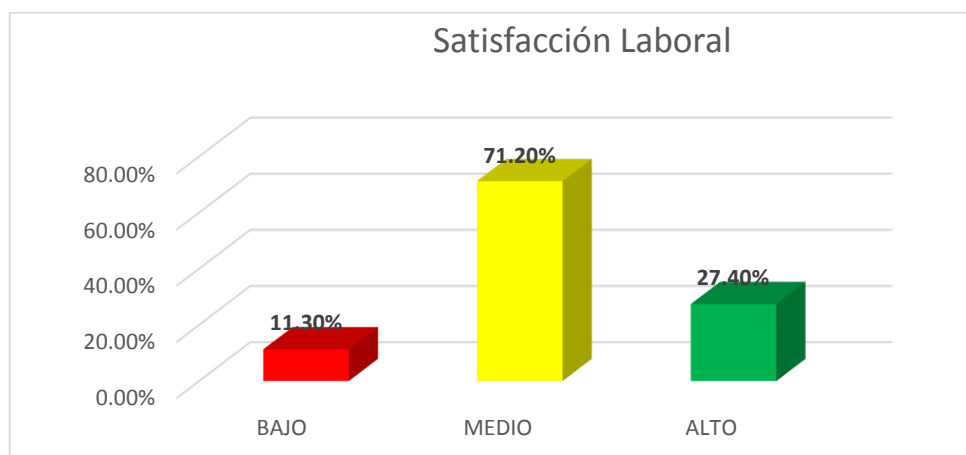
Satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019

Satisfacción laboral	N	%
Bajo	9	11,3%
Medio	57	71,2%
Alto	14	17,5%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

**Gráfico 5.6.**

Satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019



Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

En la Tabla 5.6. y el gráfico 5.6. se observó que del total de las enfermeras asistenciales que laboran en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren encuestadas sobre la satisfacción laboral, el 71,2% satisfacción laboral media, 17,3 satisfacción alta y 11,3% bajo.

**Tabla 5.7.**

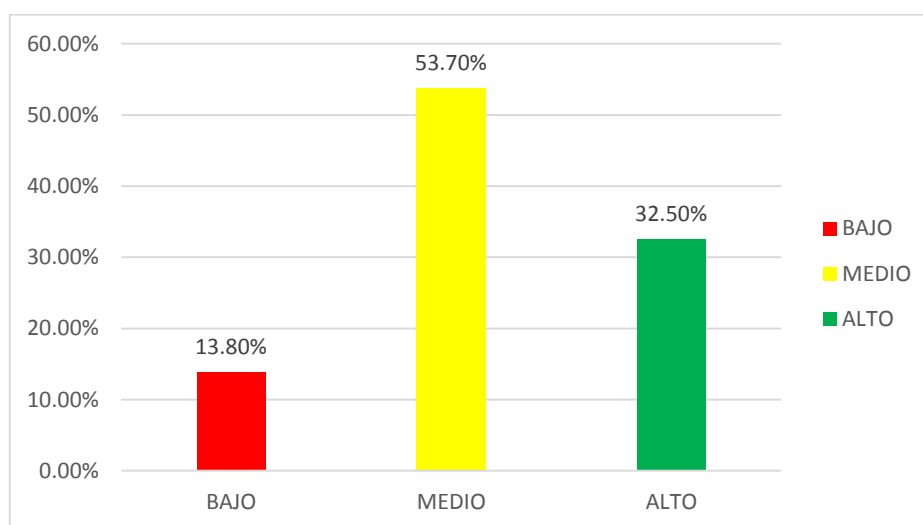
Dimensión ambiente del puesto de trabajo de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019

<b>Satisfacción laboral</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Bajo</b>	11	13,8%
<b>Medio</b>	43	53,7%
<b>Alto</b>	26	32,5%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

**Gráfico 5.7.**

Dimensión ambiente del puesto de trabajo de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019



Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

En la tabla 5.7. y el gráfico 5.7. se observa que el 53.7% de las enfermeras asistenciales que laboran en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren presentaron un nivel medio respecto a la dimensión ambiente del puesto de trabajo, el 32.5% un nivel alto y el 13,8% un nivel bajo.

**Tabla 5.8.**

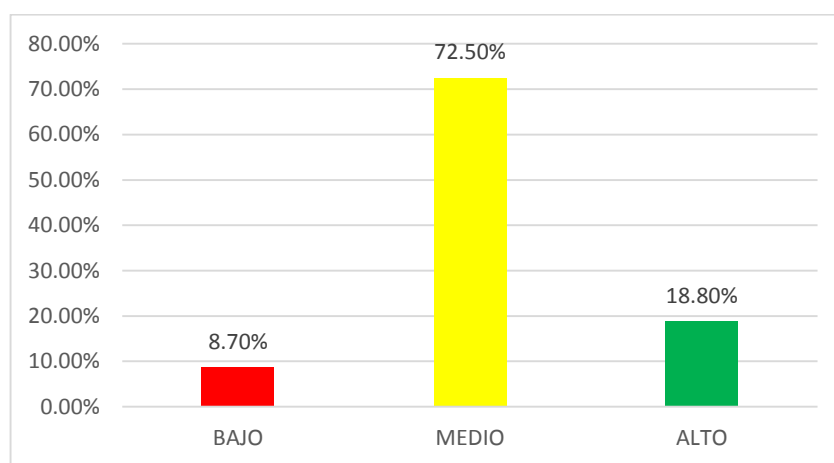
Dimensión Dirección de la unidad de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019

<b>Satisfacción laboral</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Bajo</b>	7	8,7%
<b>Medio</b>	58	72,5%
<b>Alto</b>	15	18,8%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

**Gráfico 5.8.**

Dimensión Dirección de la unidad de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019



Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

En la tabla 5.8. y el gráfico 5.8. se observa que el 72.5% de las enfermeras asistenciales que laboran en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren presentaron un nivel medio respecto a la dimensión Dirección de la unidad, el 18.8% un nivel alto y el 8,7% un nivel bajo.

**Tabla 5.9.**

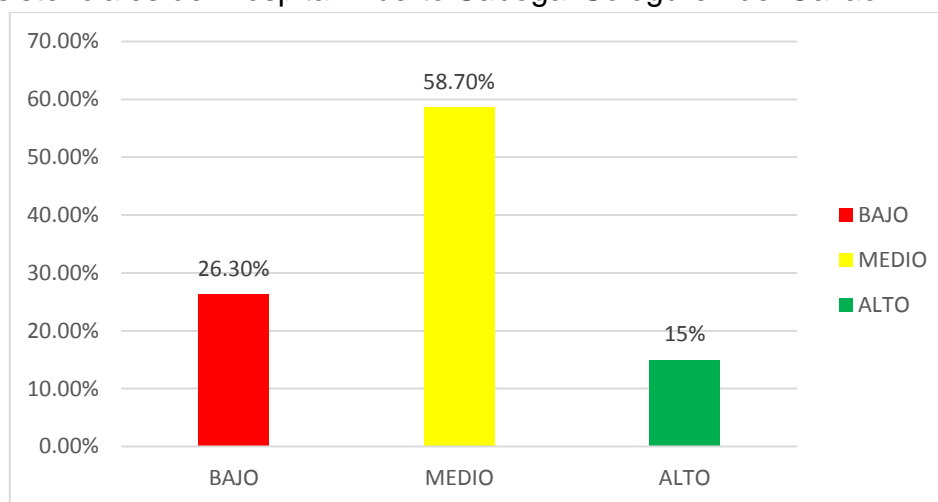
Dimensión Interacción con los compañeros de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019

Satisfacción laboral	N	%
Bajo	21	26,3%
Medio	47	58,7%
Alto	12	15%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

**Gráfico 5.9.**

Dimensión Interacción con los compañeros de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019



Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

En la tabla 5.9. y el gráfico 5.9. se observa que el 58.7% de las enfermeras asistenciales que laboran en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren presentaron un nivel medio respecto a la dimensión Interacción con los compañeros, el 26.3% un nivel bajo y el 15% un nivel alto.

**Tabla 5.10**

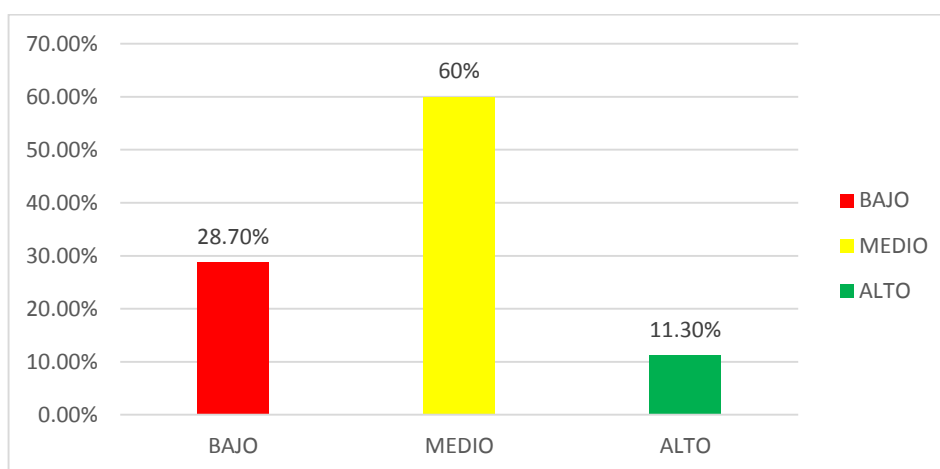
Dimensión Comunicación y coordinación de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019

<b>Satisfacción laboral</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Bajo</b>	23	28,7%
<b>Medio</b>	48	60%
<b>Alto</b>	9	11,3%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

**Gráfico 5.10**

Dimensión Comunicación y coordinación de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019



Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

En la tabla 5.10. y el gráfico 5.10. Se puede observar que el 58.7% de las enfermeras asistenciales que laboran en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren presentaron un nivel medio respecto a la dimensión comunicación y coordinación, el 28.7% un nivel bajo y el 11.3% un nivel alto.

## 5.2. Resultados inferenciales

**Tabla 5.2.1.**

Habilidades gerenciales conceptuales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao – 2019

Habilidades gerenciales conceptuales	SATISFACCION LABORAL						TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Malo</b>	3	3,8%	10	12,5%	1	1,3%	14	17,5%
<b>Regular</b>	4	5,0%	34	42,5%	6	7,5%	44	55,0%
<b>Bueno</b>	2	2,5%	13	16,3%	7	8,8%	22	27,5%
<b>TOTAL</b>	9	11,3%	57	71,3%	14	17,5%	80	100%

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao 2019

Se observa en la tabla 5.2.1, que del total enfermeras asistenciales encuestadas se encontró que del 55.0% el 42,5 % presento habilidades gerenciales conceptuales regulares con una satisfacción laboral media.

Los resultados inferenciales de habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales se relacionan con la teoría Y del comportamiento organizacional de McGregor donde manifiesta que el trabajador aprende a asumir responsabilidades, va desarrollando habilidades con alto grado de imaginación es proactivo y puede reemplazar al jefe, se capacita se supera para lograr entender lo que necesita la empresa y siente satisfacción por el trabajo realizado a medida que va desarrollando las habilidades cognitivas mediante las capacitaciones de dirigir la empresa.



**Tabla 5.2.2.**

Habilidades gerenciales técnicas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019

Habilidades gerenciales técnicas	SATISFACCION LABORAL						TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Malo</b>	4	5,0%	9	11,3%	0	0,0%	13	16,3%
<b>Regular</b>	4	5,0%	30	<b>37,5%</b>	9	11,3%	43	<b>53,8%</b>
<b>Bueno</b>	1	1,3%	18	22,5%	5	6,3%	24	30,0%
<b>TOTAL</b>	9	11,3%	57	71,3%	14	17,5%	80	100%

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao

Se observa en la tabla 5.2.2, que del total enfermeras asistenciales encuestadas se encontró que del 53,8% el 37,5% presento una habilidad gerencial técnicas regular con una satisfacción laboral media, del 30% de las licenciadas el 6.3% presentaron nivel alto de habilidades gerenciales con satisfacción laboral alta, presentando una relación significativa.

Robert Kats manifiesta que las habilidades técnicas son el ser y ser de las personas poner en práctica procedimientos en un campo específico, así las profesionales de enfermería deben manejar la tecnología de la institución, manejar la comunicación entre los compañeros de trabajo, se observa que se encuentra en proceso de crecimiento lo que se relaciona entre regular habilidad gerencial tecnológica con Haesberg Frederick donde los trabajadores se comportan según la situación que afrontan en la organización dando como resultado regular satisfacción laboral.

**Tabla 5.2.3.**

Habilidades gerenciales humanas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao - 2019

Habilidades gerenciales humanas	SATISFACCION LABORAL						TOTAL	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Malo</b>	1	1,3%	4	5,0%	0	0,0%	5	6,3%
<b>Regular</b>	5	6.3%	43	<b>53,8%</b>	2	2,5%	50	<b>62,5%</b>
<b>Bueno</b>	3	3,8%	10	12,5%	12	15,0%	25	31,3%
<b>TOTAL</b>	9	11,3%	57	71,3%	14	17,5%	80	100%

Fuente: Encuesta realizada a las enfermeras asistenciales del servicio del HNASS– Callao

Se observa en la tabla 5.2.3, que del total enfermeras asistenciales encuestadas se encontró que del 62.5% el 53,8 % presento habilidades gerenciales humanas regulares con una satisfacción laboral media. del 31% de licenciadas asistenciales el 15% presentan habilidades humanas buenas con una satisfacción laboral alta

Los resultados de habilidades humanas regulares en un gestor de una empresa se contraponen al fundamento teórico de Robert Katz donde dice que las habilidades humanas son aspectos fundamentales y la esencia de un gestor de una empresa, relacionando con la teoría de las relaciones humanas donde Elton Mayo manifiesta que la especialización ha llevado a los trabajadores a aislarse y olvidar el lado humano, solo producen para lograr el beneficio económico olvidando la parte humana de la enfermera

## VI. DISCUSION DE RESULTADOS

### 6.1. Contrastación de la Hipótesis con los resultados

#### 6.1.1. Prueba de Hipótesis

##### Hipótesis general

**Ha:** Las habilidades gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019

**H0:** Las habilidades gerenciales no se relacionan con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Prueba estadística: Coeficiente de correlación Rho de Spearman, para determinar la relación entre las variables habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren.

##### Cálculo de la prueba.

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,773	,119	7,556	,001 <sup>c</sup>
N de casos válidos	80			

Al realizar el análisis de correlación Rho de Spearman para determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, se obtuvo una significancia de 0.001. y un valor de  $r = 0,768$ , siendo esta una correlación positiva moderada.

**Regla de decisión:**

Se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) si el valor  $p < 0.05$

No se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) si el valor  $p > 0.05$

**Decisión:**

Dado que  $0.001 < 0.05$ , al 95% de confiabilidad se rechaza la hipótesis nula.

**Conclusión:**

Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao-2019. El presente estudio demuestra que existe una correlación positiva significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales, un valor de  $r = 0,768$ .

**Hipótesis específica 1**

**$H_{i1}$ :** Las habilidades gerenciales conceptuales, se relacionan con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019.

**$H_{01}$ :** Las habilidades gerenciales conceptuales, no se relacionan con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Prueba estadística: Coeficiente de correlación Rho de Spearman, para determinar la relación entre la dimensión

Habilidades gerenciales conceptuales con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren

**Cálculo de la prueba**

Al realizar el análisis de correlación Rho de Spearman para establecer la relación entre las habilidades gerenciales conceptuales con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, se obtuvo una significancia de 0.029 y un valor de  $r = 0,732$ , siendo esta una correlación positiva significativa.

**Regla de decisión:**

Se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) si el valor  $p < 0.05$

No se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) si el valor  $p > 0.05$

**Decisión:**

Dado que  $0.029 < 0.05$ , al 95% de confiabilidad se rechaza la hipótesis nula.

**Conclusión:**

Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales conceptuales con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019. El presente estudio demuestra que existe una correlación positiva significativa entre las habilidades gerenciales conceptuales con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales, un valor de  $r = 0,732$  lo cual demuestra que a mejor nivel de habilidades gerenciales conceptuales mayor será el nivel de satisfacción laboral

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal N de casos válidos	,732 80	,114	7,105	,029 <sup>c</sup>

de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren.

### Hipótesis específica 2

**Hi2:** Las habilidades gerenciales técnicas, se relacionan con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

**Hi0:** Las habilidades gerenciales técnicas, no se relacionan con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019.

Prueba estadística: Coeficiente de correlación Rho de Spearman, para determinar la relación entre la dimensión Habilidades gerenciales técnicas con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren.

### Cálculo de la prueba.

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal    Correlación de Spearman	,743	,098	2,214	,030 <sup>c</sup>
N de casos válidos	80			

Al realizar el análisis de correlación Rho de Spearman para establecer la relación entre las habilidades gerenciales técnicas con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, se obtuvo una significancia de 0.030 y un valor de  $r = 0,743$ , siendo esta una correlación positiva significativa.

### Regla de decisión:

Se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) si el valor  $p < 0.05$

No se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) si el valor  $p > 0.05$

### Decisión:

Dado que  $0.030 < 0.05$ , al 95% de confiabilidad se rechaza la hipótesis nula.

### **Conclusión:**

Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales técnicas con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019. El presente estudio demuestra que existe una correlación positiva significativa entre las habilidades gerenciales técnicas con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales, un valor de  $r = 0,743$  lo cual demuestra que a mejor nivel de habilidades gerenciales técnicas mayor será el nivel de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren.

### **Hipótesis específica 3**

**H<sub>i3</sub>:** Las habilidades gerenciales: humanas, se relacionan con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019.

**H<sub>03</sub>:** Las habilidades gerenciales humanas, no se relacionan con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$

Prueba estadística: Coeficiente de correlación Rho de Spearman, para determinar la relación entre la dimensión Habilidades gerenciales humanas con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren.

### Cálculo de la prueba.

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal    Correlación de Spearman	,687	,121	6,705	,001 <sup>c</sup>
N de casos válidos	80			

Al realizar el análisis de correlación Rho de Spearman para establecer la relación entre las habilidades gerenciales humanas con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, se obtuvo una significancia de 0.001 y un valor de  $r= 0,687$ , siendo esta una correlación positiva moderada.

#### **Regla de decisión:**

Se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) si el valor  $p < 0.05$

No se rechaza la hipótesis Nula ( $H_0$ ) si el valor  $p > 0.05$

#### **Decisión:**

Dado que  $0.000 < 0.05$ , al 95% de confiabilidad se rechaza la hipótesis nula.

#### **Conclusión:**

Existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales humanas con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019. El presente estudio demuestra que existe una correlación positiva moderada entre las habilidades gerenciales humanas con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales, un valor de  $r= 0,687$  lo cual demuestra que a mejor nivel de habilidades gerenciales humanas mayor será el nivel de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren.

### **6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares**

En la Tabla 5.4. en relación a las habilidades gerenciales se observa que, según el total de enfermeras asistenciales encuestadas sobre



las habilidades gerenciales, la mayoría señala que son de nivel regular las habilidades técnicas, respecto a las habilidades humanas predominó el nivel regular en el 37,5%, de igual forma en las habilidades conceptuales en un 53,8% y en las habilidades humanas con 41.3%. se relaciona con el estudio de **Vera Vilchez M** (Perú 2016) cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño la variable habilidades gerenciales, finales se afirma que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 Del total de miembros del Departamento de Enfermería consultados, la mayor cantidad 57% (39 enfermeras) consideran que el nivel de habilidades conceptuales es medio; el 22% (15 enfermeras) considera que el nivel de habilidades conceptuales es alto y la menor cantidad 21% (16 enfermeras) considera que el nivel de habilidades conceptuales es bajo.

Ambos trabajos presentan similitud en relación a los resultados, lo cual se puede sostener lo estipulado por Callista Roy [41] donde define la enfermería como la ciencia y práctica que brinda conocimiento por tener la capacidad de adaptación logrando mejorar el entorno en el que desenvuelven las personas, La enfermera asistencial actúa como intermediaria mejorando la comunicación entre la persona y su entorno. Por lo consiguiente la enfermera asistencial que realiza la labor de gestora, debe adaptarse al momento y circunstancias que le toca actuar dentro del ambiente laboral y este actuar debe estar adaptado a los elementos disponibles en su institución y área donde se encuentre brindando el cuidado y como gestora debe inculcar a las enfermeras del servicio

su identificación institucional, valorando su capacidad de adaptarse a los frecuentes cambios así como a las limitaciones para el cumplimiento del cuidado que se brinda en un turno de trabajo para lograr la calidad en el usuario

La intervención de la enfermera administrativa que gestiona el servicio de enfermería debe asegurar que todos los procesos sean exitosos y que la función gerencial del servicio de enfermería en el turno de trabajo sea una experiencia favorable para el paciente y el personal, como resultado tengamos un personal satisfecho con la labor cumplida, finalmente el Entorno, es el conjunto de todas las condiciones, circunstancias e influencias del desarrollo y de la conducta de las personas y de los grupos, es el entorno cambiante el que empuja a la persona a reaccionar para adaptarse

En la tabla 5.13. Relación entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, se observó que un 48.4% presenta habilidades gerenciales a nivel regular con satisfacción laboral a nivel media, por lo cual se concluye su relación significativa con  $p=0.001$  que es similar con el estudio de **Lozano. C.** (Perú 2017) con el objetivo de la investigación fue determinar que las habilidades gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral en la gerencia de bienestar del ministerio público donde también se obtuvo un resultado una relación directa y moderada ( $r=0.442$ ). Asimismo, en el estudio de **Moreno R.** (Perú 2018) cuyo objetivo fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores del Área de apoyo al Diagnóstico de un hospital de Essalud del Callao, 2018. donde tuvo como resultado una relación positiva ( $p=0.000$ ) y alta estadísticamente ( $r=0.777$ ), de igual forma presenta similitud en los resultados hallados en el estudio de **Hernández M. y Ramírez Q.** (Venezuela – 2015) cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre las Habilidades Gerenciales de

la Enfermera Supervisora en sus factores Habilidades Conceptuales y Habilidades Humanas y la Satisfacción Laboral en las Enfermeras de Cuidado Directo en sus factores, en donde encontraron de que existe una relación positiva significativa entre las variables, con un coeficiente de correlación de Pearson = 0,401. **María del Mar y Pablos G. (España 2016)**, estudio con el objetivo de identificar la satisfacción laboral de las enfermeras y las estrategias de cambio, donde el 60%, presenta satisfacción laboral buena, destacando entre ellos el correspondiente a la delegación de funciones del supervisor, que asciende al 60,2%. La relación con los compañeros suele ser bastante buena con el 60% de satisfacción, la coordinación con otras unidades del hospital no supera el 50%.

Respecto a la similitud que se ha observado en las investigaciones sobre la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral, se corrobora la teoría de la administración establecida por Taylor [48] donde señala que el empleador va a conseguir una prosperidad económica en la empresa cuando se consiga priorice el bienestar de cada empleado. Sostiene que los empleados deben especializarse para producir más y ganar más según lo que produzcan, poniendo énfasis en las tareas, aplicando el método científico en la organización del trabajo, bajo los principios de planeación, preparación, del control y de la ejecución. La teoría bifactorial de **Hersberg** también debe se relaciona con los resultados donde refiere que las personas tienen dos momentos de satisfacción y de insatisfacción al mismo tiempo que logra la satisfacción en un aspecto está insatisfecho en otro aspecto.

En cuanto a las enfermeras asistenciales es muy utilizada esta teoría para la estandarización de los procesos a seguir mediante la utilización del método científico, maximizando la eficacia y la eficiencia de los procesos en el cuidado del paciente mediante la especialización y el estudio de tiempos y movimientos para el

sustento de brechas de recursos humanos en las instituciones de salud de los diferentes niveles de atención, con impacto en la etapa del control en el proceso administrativo con las herramientas de la supervisión y evaluación de indicadores.

Por lo tanto, la enfermera gerente utiliza la capacidad técnica para mejor distribución del recurso humano, según habilidades e identificación de servicio. Con un estudio científico del trabajo, selección y formación científica de los trabajadores, colaboración entre los directivos y los trabajadores, el reparto de responsabilidades de forma equitativa y remuneración según el trabajo realizado esto estaría pensado en la realización de guardias y horas extras. Es decir, esta teoría toma en cuentas las habilidades técnicas y blandas, debido a que trabaja en equipo y de forma multidisciplinar con el propósito de brindar el mejor cuidado posible al usuario final.

### **6.3. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes**

Para realizar el trabajo de investigación se aplicó el principio ético de autonomía, donde participaron en forma voluntaria las licenciadas de enfermería que firmaron el cuestionario dando consentimiento a la investigación previa información cabe mencionar que al inicio de la encuesta se brindó información detallada como parte introductoria dejando de forma clara que toda la información obtenida será utilizada solo para fines del estudio. Asimismo, tiene presente que su participación durante la aplicación del instrumento es de manera voluntaria y anónima a fin de mantener de manera confidencial toda la información recaudada. El enfoque de la investigación es original, es por ello que se colocaron las citas bibliográficas correspondientes, respetando las normas establecidos por la comunidad científica.

## CONCLUSIONES

1. El análisis correlacional de Spearman determinó la relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren del Callao en el 2019. Siendo esta, una correlación positiva moderada ( $r=0.768$ ), empleando el programa estadístico SPSS versión 24. Con un nivel de significancia de  $p= 0.001 < 0.05$ , al 95% de confiabilidad.
2. El análisis correlacional, estableció la relación que existe entre la dimensión habilidades gerenciales conceptuales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del hospital en estudio, obteniendo correlación positiva de Spearman ( $r=0.732$ ), con un nivel de significancia de  $0.029 < 0.05$  al 95% de confiabilidad, describiendo que a mayor habilidad conceptual mayor satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales
3. Se identificó la relación entre la dimensión habilidades gerenciales técnicas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren Callao 2019, una correlación positiva de Spearman ( $r=0.743$ ), con un nivel de significancia de  $0.030 < 0.05$  al 95% de confiabilidad
4. El análisis de correlación de la dimensión habilidades gerenciales humanas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren Callao 2019, se tiene una correlación positiva moderada de Spearman ( $r=0,687$ ), con nivel de significancia de  $0.001 < 0.05$  al 95% de confiabilidad.

## RECOMENDACIONES

1. Optimizar las habilidades gerenciales que poseen enfermeras asistenciales a través de la formación continua a través de las alianzas estratégicas con las universidades de la región que tienen escuela de líderes, para el empoderamiento de las enfermeras en la gestión de las instituciones de salud.
2. Realizar un plan de mejora teniendo en cuenta las diferentes estrategias para fortalecer a las enfermeras en gestión mediante talleres donde se tratan temas relacionados al trabajo en equipo, manejo de conflictos, habilidades de comunicación, habilidades de gestión, a fin de que permita de forma positiva incrementar la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales.
3. Fortalecer las habilidades gerenciales técnicas en las jefaturas y de las enfermeras asistenciales, que todo líder debe poseer, de modo tal, que las enfermeras puedan ser influenciadas de forma positiva por el líder con el fin de lograr alcanzar metas propuestas por parte de la institución, a través de la capacitación del uso de herramientas digitales tales como el uso de softwares, procedimientos con herramientas tecnológicas y apps, que permitan optimizar el tiempo de atención brindada por parte de las enfermeras asistenciales mejorando la satisfacción laboral de las mismas ya la vez permitiéndoles brindar una atención de calidad a los pacientes.
4. Fortalecer las habilidades gerenciales humanas en relación a la empatía, manejo de conflictos, relaciones interpersonales, .a través de la talleres vivenciales, que les permita favorecer las relaciones y generar un clima laboral favorable, promoviendo la comunicación asertiva, asimismo motivando a dar y recibir feedback constructivo con el propósito de favorecer la satisfacción laboral en las enfermeras asistenciales.

5. Fomentar a las autoridades a mejorar las habilidades gerenciales humanas, a través de talleres, con el propósito de conseguir que las enfermeras asistenciales desarrollen su lado creativo, posean escucha activa, se muestren y expresen de forma cordial con todo el equipo multidisciplinario y con los pacientes a fin de mejorar de forma gradual la satisfacción laboral de las enfermeras, debido a que se encontraran desempeñando su labor de cuidado en un lugar donde exista un grato clima laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato I. Comportamiento Organizacional la dinámica de éxito en las organizaciones. 2nd ed. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA ; 2013.
2. Ruales mvg. Las Habilidades Gerenciales en el Ejercicio de la Gestión Pública Pasto: Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Especialización en Gestión Pública; 2017.
3. Organización Panamericana de la Salud. [Online]. Estados Unidos; 2004 [cited 2019 diciembre 09. Available from: [https://www.paho.org/bol/index.php?option=com\\_content&view=article&id=314:el-trabajo-enfermeras-clave-lograr-equidad-salud&Itemid=481](https://www.paho.org/bol/index.php?option=com_content&view=article&id=314:el-trabajo-enfermeras-clave-lograr-equidad-salud&Itemid=481).
4. Souza e Souza L, Ferreira A, Nunes R, Veloso O, Vieira M, Ramos L. El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes. Scielo. 2013 Abril; 12(30).
5. Locke E. The nature and causes of job satisfaction. In M D, editor.. Chicago: Handbook of industrial and organizational psychology; 2009. p. 1297-1349.
6. H. MA. Motivación y Personalidad Madrid: : Díaz de Santos S; 1991.
7. Tomey M. Administración y Liderazgo en Enfermería. 5th ed. Doyma , editor. España: Editorial Mosby; 2010.
8. Hernandez M, Ramirez O. Habilidades Gerenciales de la Enfermera Supervisora y la Satisfacción Laboral en las Enfermeras de Cuidado Directo Hospital "Dr. Rafael Gonzales Plaza de Valencia Estado Carabobo". Tesis. Universidad de Carabobo, Carabobo; 2015.



9. Superintendencia Nacional de Salud del Perú. Encuesta nacional de satisfacción al usuario en salud. Lima: SUNEDU, Lima; 2016.
10. Santa Maria G. Percepción sobre las habilidades gerenciales de la enfermera jefa de unidad y la satisfacción laboral de la enfermera asistencial. Facultad de Obstetricia y Enfermería de la Universidad San Martín de Porras, Huancayo; 2012.
11. Carlisbeth R. Conocimientos sobre competencias gerenciales en enfermeras supervisoras del hospital Universitario dr. Angel Iralde. Tesis de pregrado. Valencia:, Carabobo; 2018.
12. Khunou Sisinyana H. DMM. Level of job satisfaction amongst nurses in the North-West Province, South Africa: Post occupational specific dispensation.. Scielo. 2016 abril; 39(1).
13. Giuliana M, Annamaria B. How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. Journal of nursing management. 2017 marzo; 25(2).
14. Pablos M. Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres. Tesis doctoral. Extremadura: Universidad de Extremadura, España; 2016.
15. Plascencia A, Pozos B, Preciado M, J. V. Satisfacción Laboral del personal de enfermería de una institución pública de Jalisco, México. Revista Cubana de Salud y Trabajo. 2016 febrero; 17(2).
17. Ponce G, Carmona B, Bernal ML. Gerencia del cuidado: experiencia de enfermería en una Institución de Tercer Nivel de Atención del D.F. Enf Neurol. 2013 febrero; 12(2).

18. Hernández, M y Ramírez, O, “Habilidades Gerenciales de la Enfermera Supervisora y la Satisfacción Laboral en las Enfermeras de Cuidado Directo Hospital “Dr. Rafael Gonzales Plaza de Valencia Estado Carabobo(Venezuela 2015)
- 19 Meissner E, Katrina R. Importance and performance of managerial skills in the Australian aged care sector – a middle managers' perspective. Journal of nursing management. 2014 enero; 23(6).
20. Ruiz M. habilidades gerenciales y nivel de satisfacción del usuario interno – C.S. Chicama, 2018. tesis de postgrado. Chicama: Universidad de trujillo, Trujillo; 2018.
21. Bustamante R. Nivel de Satisfacción Laboral del enfermero asistencial en. Tesis de pregrado. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Peru; 2017.
22. Santa María G. Percepcion sobre las habilidades gerenciales de la enfermera jefa de unidad y la satisfaccion laboral de la enfermera asistencial- Hospital Daniel Alcides Carrión- Huancayo. Tesis de pregrado. Universidad San Martin de Porras, Huancayo; 2012.
23. Ochalan E. Competencias gerenciales y desempeño laboral de las enfermeras de SANNA Clínica San Borja. Tesis de doctorado. Universidad Cesar Vallejo, Lima; 2017.
24. Chiquinta G. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia del Hospital Regional Lambayeque Chiclayo. tesis de postgrado. Universidad Cesar Vallejo, Lambayeque; 2017.

25. Callata L. Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería en establecimiento de Salud de la RED - PUNO. Tesis de Posgrado. Puno: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, Perú; 2017.
26. Quenta R, Silva K. Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa - 2016. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa; 2016.
27. Vera M. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño. Tesis de postgrado. Lima: Universidad Cesar Vallejo, Lima; 2016.
28. Frederick T. The Principles of Scientific Management. , New York; New York, NY, USA and London.
29. Fayol H. Administración Industrial y General Buenos Aires: Ateneo; 1979.
30. Drucker P. The practice of management New York: Harper y Brow; 1954.
31. ETKIN J. Gestión de la Complejidad de la Organizaciones: Oxford TKIN; 2003.
32. Weber M. ¿Qué es la burocracia? Buenos Aires: La pleyade; 1977.
33. Da Silva R. Teorías de la Administración. (2da. Edición). 2002 Editorial. 2nd ed. Mexico: thomson; 2002.
33. Von Bertalanffy L. Teoría General de los Sistemas, Fundamentos, desarrollo, aplicaciones Mexico: George Braziller; 1968.
34. Salazar J, Guerrero J, Machado Y, Cañedo R. Scielo. [Online].; 2009 [cited 2019 diciembre 16. Available from:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004).

35. Sahin F. The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and effective commitment: A multilevel analysis , 18(2). Journal of Management and Organization. 2012; 18(22): p. 159–174.
36. Guzmán M. Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. 2nd ed. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.; 2009.
37. Ramos G, Triana M. Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. Scientia Et Technica. 2007; 8(34).
38. Estrada F. Hebert A. Simon y la economía organizacional. Sociedad y economía. [Online].; 2006 [cited 2019 diciembre 1. Available from: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99616177006>,.
39. Elizalde A, Martí M, Martínez F. Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona.. [Online].; 2006 [cited 2019 Noviembre 12. Available from: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>.
40. Herzberg F, Mausner B, B S. The Motivation to Work. scielo. 2017 octubre; 17(4).
41. Amaro M, Florence Nightingale lpgtdeRCE[2D[2D1, en: 23)D. Florence Nightingale, la primera gran teórica de enfermería. Rev Cubana Enfermer. 2004 Diciembre; 20(3).

42. Díaz L, Durán M, Gallego P, Gómez B, Gómez E, González Y, et al. Análisis de los conceptos del modelo de adaptación de Callista Roy. *scielo*. 2002 Diciembre; 2(1).
43. Frias E, Sanchez D, Ucrós M. Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira. Universidad EAFIT. 009. pp. 94-102 Enero; 45(155).
44. Hampton D. Administración. 3rd ed. México: McGraw-Hill; 1996.
45. Robbins S, Mary C. Comportamiento Organizacional.. 10th ed. México : Prentice ; 1999.
46. Aburto H, Banales J. Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. 2011 Enero - Abril; 41- 49(51).
47. Figuera E. Módulo Autoinstruccional Administración de los Servicios de los Servicios de Enfermería. Tomo I ed. Caracas; 1994.
48. Duarte A. Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización. ensayo. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada; 2013.
49. Taylor F. The Principles of Scientific Management. 1st ed. Nueva York: Harper and Brothers; 1911.
50. Barbash J. Enquête sur les attitudes concernant la satisfaction au travail. Document. ; 1974.
51. Thurman J. La satisfaction: aperçu international. *Revue Internationale du Travail*. 1977; 116 (3).
52. Hoppock R. Job Satisfaction New York. United States: Harper; 1935.

53. Schultz P. Psicología industrial. 3rd ed. México: Mc. Graw-Hill; 1995.
54. Reglamento de la ley del trabajo de la enfermera(o) Lima Perú; 2002.
55. Alfaro R. Aplicación del Proceso Enfermero, guía paso a paso.. 4th ed. Barcelona: Springer-Verlag Ibérica; 2000.
56. Resolución de gerencia general N° 1268 - GG-ESSALUD. Norma para la formulación, aprobación y actualización del manual de perfiles de puestos. In ; 2016.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

### Matriz de consistencia

**Título: “Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral de la enfermeras Asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019”. Mg. Alicia Neyra Aranda**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		METODOLOGÍA
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	<b>V1: HABILIDADES GERENCIALES</b>		<b>Tipo de estudio</b> Es de tipo explicativo de correlación  <b>Diseño</b> No experimental  <b>Método de investigación</b>  Deductivo  <b>Enfoque</b> Cuantitativo  <b>Población</b> 107 licenciadas  <b>Muestra</b> 80 Licenciadas  <b>Técnica</b> La encuesta
¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao- 2019?	Determinar la relación de las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2019	Las habilidades gerenciales se relacionan directamente con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–20192	<b>Dimensiones</b>	<b>indicadores</b>	
			<b>Habilidad conceptual</b>	Planificación Organización Dirección Control	
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>	<b>Habilidad Técnica</b>	Manejo de sistemas de Comunicación Toma de decisiones Manejo de quipos	
<b>Problema Específico 1</b>	<b>Objetivo Específico 1</b>	<b>Hipótesis Específica 1</b>	<b>Habilidad Humana</b>	Motivación Compromiso Reconocimiento Empatía Trabajo en equipo	
¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales conceptuales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao- 2019?	Describir la relación entre las habilidades gerenciales conceptuales y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao - 2019	Las habilidades gerenciales conceptuales, se relacionan con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en estudio			



PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		METODOLOGÍA
<p><b>Problema específico 2</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales técnicas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao-2019?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades gerenciales humanas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao-2019?</p>	<p><b>Objetivo Específico 2</b> Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales técnicas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao - 2019</p> <p><b>Objetivo Específico 3</b> Analizar la relación que existe entre las habilidades gerenciales humanas y la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao - 2019</p>	<p><b>Hipótesis Específica 2</b> Las habilidades gerenciales técnicas, se relacionan directamente con la satisfacción laboral de enfermeras asistenciales en estudio</p> <p><b>Hipótesis Específica 3</b> Las habilidades gerenciales: humanas, se relacionan directamente con la satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en estudio</p>	<b>Dimensiones</b>	<b>indicadores</b>	<p>02 cuestionarios</p> <p><b>valor final de la variable</b></p> <p><b>V1: habilidades gerenciales</b> Malo de 60 a75 puntos</p> <p>Regular de 76 a 87</p> <p>Bueno de 88 a 100</p> <p><b>V2: Satisfacción laboral</b> Bajo de 63 a 84</p> <p>Medio de 85 a 94</p> <p>Alto de 95 a 105</p>
			<b>Ambiente del puesto de trabajo</b>	Información en el puesto de trabajo	
				Funciones y responsabilidades Carga de trabajo	
			<b>Dirección de la unidad</b>	Delegación de trabajo Toma de decisiones Información de la organización	
				<b>Interacción con los compañeros</b>	
<b>Comunicación y Coordinación</b>	Comunicación con los usuarios internos Comunicación de servicios Coordinación de servicios Comunicación con los usuarios externos				

## ANEXO 02

Encuesta al personal asistencial de enfermería del Hospital Alberto Sabogal Sologuren EsSalud-Callao

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, tiene como objetivo recoger valiosa opinión sobre Habilidades Gerenciales de las enfermeras asistenciales, en tal sentido invocamos su colaboración seria y responsable en las respuestas a las interrogantes planteadas, sus respuestas son confidenciales y anónimas

Antes de responder, por favor tener en cuenta lo siguiente respecto del tipo de respuesta que va a dar

### INSTRUCCIONES

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que Ud. considere válida

Gracias,

La investigadora

Firmo como consentimiento

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	siempre
1	2	3	4	5

ITEMS		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>Dimensión habilidad conceptual</b>						
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones como enfermera responsable del servicio	5	4	3	2	1
2	Es puntual en el cumplimiento de los informes que le asigna la institución	5	4	3	2	1
3	Elabora planes, proyectos para el logro de los objetivos del servicio y de la institución	5	4	3	2	1
4	Traza y Realiza estrategias innovadoras para bien del servicio y logro de metas	5	4	3	2	1
5	Logra los objetivos trazados en el servicio por lo tanto aporta a los objetivos institucionales	5	4	3	2	1
6	Alcanza las metas trazadas a través de los recursos del servicio y de la institución	5	4	3	2	1
<b>Dimensión habilidad técnica</b>						
7	Utiliza el estilo y canal adecuado de comunicación para mantener un clima armónico de trabajo entre las licenciadas de enfermería	5	4	3	2	1
8	Toma decisiones acorde con la mayoría en reuniones de servicio y son acertadas	5	4	3	2	1
9	Promueve el trabajo en unión y en equipo en el servicio a cargo	5	4	3	2	1
10	Participa usted con su Jefe en el Trabajo en Equipo	5	4	3	2	1
<b>Dimensión habilidad humana</b>						
11	Propicia estrategias motivacionales que promueven el compromiso con la institución	5	4	3	2	1
12	Promueve entre los miembros del personal asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo	5	4	3	2	1
13	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento	5	4	3	2	1
14	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por las enfermeras que trabajan con usted	5	4	3	2	1
15	Estimula la integración entre el personal que labora en la Institución y los Directivos	5	4	3	2	1
16	Comparte con el personal las actividades extra asistenciales para celebrar los logros	5	4	3	2	1
17	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad en la institución	5	4	3	2	1
18	Demuestra receptividad ante los planteamientos de las enfermeras	5	4	3	2	1
19	Escucha con empatía cuando el personal que labora con Usted le comunica algún problema	5	4	3	2	1
20	Propicia la motivación en el desempeño del personal	5	4	3	2	1

FIRMO COMO CONSENTIMIENTO

### ANEXO 03

Encuesta al personal asistencial de enfermería del Hospital Alberto Sabogal Sologuren EsSalud-Callao

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación, tiene como objetivo recoger valiosa opinión sobre Satisfacción Laboral de las enfermeras asistenciales, en tal sentido invocamos su colaboración seria y responsable en las respuestas a las interrogantes planteadas, sus respuestas son confidenciales y anónimas

Antes de responder, por favor tener en cuenta lo siguiente respecto del tipo de respuesta que va a dar

#### INSTRUCCIONES

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que Ud. considere válida

Gracias,

La investigadora

Firmo como consentimiento

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	siempre
1	2	3	4	5

ITEMS		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>Dimensión ámbito de trabajo</b>						
1	El trabajo en mi unidad está bien organizado	5	4	3	2	1
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto se lo que se espera de mi	5	4	3	2	1
3	Las cargas de trabajo están bien repartidas entre todas las enfermeras	5	4	3	2	1
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades profesionales	5	4	3	2	1
5	Recibo información de mi jefe de cómo estoy desempeñando mi puesto de trabajo.	5	4	3	2	1
<b>Dimensión dirección de la unidad</b>						
6	El enfermero responsable de mi unidad de trabajo demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones	5	4	3	2	1
7	El enfermero responsable de la unidad soluciona los problemas de manera eficaz	5	4	3	2	1
8	El enfermero responsable de mi unidad delega eficazmente funciones de responsabilidad en el turno de trabajo	5	4	3	2	1
9	El enfermero responsable de la unidad toma decisiones con la participación de todo el personal de la Unidad	5	4	3	2	1
10	El enfermero responsable de la unidad me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	5	4	3	2	1
<b>Dimensión interacción con los compañeros</b>						
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena en el área donde laboro					
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas en el área de trabajo	5	4	3	2	1
13	Me siento parte de un equipo de trabajo en el área donde trabajo	5	4	3	2	1
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo	5	4	3	2	1
15	El ambiente de trabajo me produce stress.	5	4	3	2	1
<b>Dimensión comunicación y coordinación</b>						
16	La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente	5	4	3	2	1
17	Me resulta fácil la comunicación con mi jefe de servicio	5	4	3	2	1
18	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo	5	4	3	2	1
19	Conozco los servicios que prestan otras Unidades del Hospital	5	4	3	2	1
20	Tenemos una adecuada coordinación con otras Unidades del Hospital	5	4	3	2	1
21	La comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios es buena.	5	4	3	2	1

Firmo como consentimiento

#### ANEXO N°4

### CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS - ESTUDIO PILOTO SEGÚN LA FÓRMULA DE ALFA DE CROMBACH PARA HABILIDADES GERENCIALES

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Siendo

$S_i^2$  la suma de varianzas de cada ítem.

$S_t^2$  la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

$K$  el número de preguntas o ítems.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	20

**Estadísticas de total de elemento**

<b>ÍTEM</b>	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
1	104,90	348,544	,243	,975
2	105,10	326,544	,816	,973
3	105,40	339,600	,612	,974
4	105,20	323,511	,900	,973
5	104,90	329,878	,787	,973
6	104,90	339,433	,562	,974
7	105,30	342,678	,438	,974
8	105,30	333,122	,693	,974
9	105,40	329,156	,862	,973
10	105,10	325,211	,863	,973
11	104,80	341,067	,587	,974
12	104,90	349,878	,130	,975
13	105,50	339,167	,681	,974
14	105,30	322,678	,921	,973
15	105,10	326,544	,816	,973
16	105,00	337,333	,593	,953
17	104,90	329,433	,804	,973
18	104,80	333,733	,712	,973
19	105,30	343,122	,415	,974
20	105,00	326,889	,841	,973

Conclusión:  $\alpha$  (alfa) es mayor que 0.60 según Harry Garret, los valores que superan a 0.60 indica que el instrumento es confiable.

## ANEXO N° 5

### CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS - ESTUDIO PILOTO SEGÚN LA FÓRMULA DE ALFA DE CROMBACH PARA SATISFACCION LABORAL

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Siendo

$S_i^2$  la suma de varianzas de cada ítem.

$S_t^2$  la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

$K$  el número de preguntas o ítems.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	21



<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
1	59,00	108,000	,237	,954
2	59,20	95,956	,807	,947
3	59,50	102,944	,615	,950
4	59,30	94,233	,899	,946
5	59,00	98,000	,761	,948
6	59,00	103,111	,540	,951
7	59,40	104,711	,433	,952
8	59,40	99,600	,677	,949
9	59,50	97,389	,853	,947
10	59,20	95,289	,852	,947
11	58,90	103,878	,578	,950
12	59,00	108,667	,135	,954
13	59,60	102,933	,662	,950
14	59,40	94,044	,903	,946
15	59,20	96,178	,793	,948
16	59,10	101,878	,578	,950
17	59,00	97,556	,793	,948
18	58,90	100,100	,683	,949
19	59,40	105,156	,391	,952
20	59,10	96,100	,836	,947
21	59,00	108,000	,237	,953

Conclusión:  $\alpha$  (alfa) es mayor que 0.60 según Harry Garret, los valores que superan a 0.60 indica que el instrumento es confiable.

**ANEXO 6**  
**COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO MEDIANTE LA PRUEBA V DE**  
**AIKEN**

**VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES**

ITEM	CALIFICACIONES DE LOS JUECES					SUMA	V
	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5		
1	0	1	1	1	1	4	0.80
2	1	1	1	1	1	5	1.00
3	1	0	1	1	1	4	0.80
4	1	1	1	1	0	4	0.80
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	1	1	5	1.00
7	1	1	1	1	1	5	1.00
8	1	1	1	1	1	5	1.00
9	1	1	1	1	1	5	1.00
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	1	1	1	1	5	1.00
12	1	1	1	1	1	5	1.00
13	1	1	1	1	0	4	0.80
14	1	1	1	1	1	5	1.00
15	1	1	1	1	1	5	1.00
16	1	1	1	1	1	5	1.00
17	1	1	1	1	1	5	1.00
18	1	1	1	0	1	4	0.80
19	1	1	1	1	1	5	1.00
20	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>V DE AIKEN GENERAL</b>							<b>0.95</b>

El coeficiente de validez de contenido V de Aiken obtenido para las 20 preguntas tiene un fuerte acuerdo entre los cinco jueces que han validado el instrumento por ser mayor a 0.60

**ANEXO 7**

**COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO MEDIANTE LA PRUEBA V DE AIKEN VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL**

ITEM	CALIFICACIONES DE LOS JUECES					SUMA	V
	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5		
1	0	1	1	1	1	4	0.80
2	1	1	1	1	1	5	1.00
3	1	0	1	1	1	4	0.80
4	1	1	1	1	0	4	0.80
5	1	1	1	1	1	5	1.00
6	1	1	1	1	1	5	1.00
7	1	1	1	1	1	5	1.00
8	1	1	1	1	1	5	1.00
9	1	1	1	1	1	5	1.00
10	1	1	1	1	1	5	1.00
11	1	1	1	1	1	5	1.00
12	1	1	1	1	1	5	1.00
13	1	1	1	1	0	4	0.80
14	1	1	1	1	1	5	1.00
15	1	1	1	1	1	5	1.00
16	1	1	1	1	1	5	1.00
17	1	1	1	1	1	5	1.00
18	1	1	1	0	1	4	0.80
19	1	1	1	1	1	5	1.00
20	1	1	1	1	1	5	1.00
21	1	1	1	1	1	5	1.00
<b>V DE AIKEN GENERAL</b>							<b>0.95</b>

El coeficiente de validez de contenido V de Aiken obtenido para las 21 preguntas tiene un fuerte acuerdo entre los cinco jueces que han validado el instrumento por ser mayor a 0.60

## ANEXO 08

### Base de datos de las variables Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral

#### Variable1: habilidades gerenciales

N°	HABILIDAD CONCEPTUAL						HABILIDAD TECNICA				HABILIDAD HUMANA										N°	HABILIDAD CONCEPTUAL						HABILIDAD TECNICA				HABILIDAD HUMANA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	26	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4	5	27	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	3
3	5	3	4	1	1	3	3	2	3	2	4	3	5	3	3	1	5	5	1	1	28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	3	5	3	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	29	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	4	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4	5	30	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4
6	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	31	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	5	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	32	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	33	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	1	4	4	4	4	4	35	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	36	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	37	5	5	5	3	2	3	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	
13	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	38	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	5	
14	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	39	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
15	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	40	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	
16	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	5	41	5	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	
17	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	42	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	
18	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	4	4	43	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	
19	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	5	44	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	
20	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	45	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
21	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	1	4	4	4	5	46	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5		
22	5	5	4	5	5	3	4	3	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	47	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	1	5	5	4	4	4	5		
23	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	1	4	5	5	4	4	4	48	3	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	2	5	4	5	4	5	4	
24	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	49	3	5	1	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5		
25	4	5	5	3	4	3	4	3	4	5	4	5	1	5	4	4	5	3	5	50	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4		

Nº	HABILIDAD CONCEPTUAL						HABILIDAD TECNICA				HABILIDAD HUMANA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
51	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	5	5
52	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
53	4	3	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	5
54	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4
55	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	1	4	4	4	4	4	4
56	4	3	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3	2	4	3	5	4	4	4
57	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	1	4	3	5	4	4	4
58	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	1	4	5	5	4	4	4
59	4	3	5	5	4	4	3	3	5	3	4	3	3	2	5	5	5	4	3	4
60	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	2	5	3	5	4	4	4
61	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
62	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
63	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	5	4	5	4
65	4	3	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	1	5	5	5	4	4	5
66	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5
67	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5
68	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
69	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
70	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	2	5	3	5	4	4	4
71	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5
72	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
73	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4
74	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5
75	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	2	5	3	5	4	4	4
76	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4
77	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5
78	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
79	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	2	5	3	5	4	4	4
80	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4



Nº	ÁMBITO DE TRABAJO					DIRECCIÓN DE LA UNIDAD					INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS					COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
51	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5
52	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	5
53	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4
54	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	1	4	4	4	4	4	4
55	5	4	3	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3	2	4	3	5	4	4	4
56	5	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	1	4	3	5	4	4	4
57	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	1	4	5	5	4	4	4
58	4	4	3	5	5	4	4	3	3	5	3	4	3	3	2	5	5	5	4	3	4
59	4	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	2	5	3	5	4	4	4
60	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
61	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
62	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	5	4	5	4
64	4	4	3	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	1	5	5	5	4	4	5
65	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5
66	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5
67	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
68	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
69	4	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	2	5	3	5	4	4	4
70	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5
71	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
72	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4
73	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5
74	4	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	2	5	3	5	4	4	4
75	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4
76	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5
77	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
78	4	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	3	2	5	3	5	4	4	4
79	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4
80	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5

## ANEXO 09

### Datos generales

1. Edad:
  - a) 25 a 30 años (1)
  - b) 31 a 35 años (2)
  - c) 36 a 41 años (3)
  - d) 42 a 47 años (4)
  - e) 48 a 53 años (5)
  - f) 54 a 59 años (6)
2. **Sexo:**
  - a) M (1)
  - b) F (2)
3. **Formación académica**
  - a) Licenciado (1)
  - b) Especialista (2)
  - c) Maestro (3)
  - d) Doctorado (4)
4. **Tiempo de servicios**
  - a. 2 a 5 años
  - b. 5 a 10 años
  - c. 10 a 15 años
  - d. 15 a 20 años
  - e. 20 a 25 años
  - f. 25 a30 años
  - g. 30 a 35 años

Firmo como consentimiento

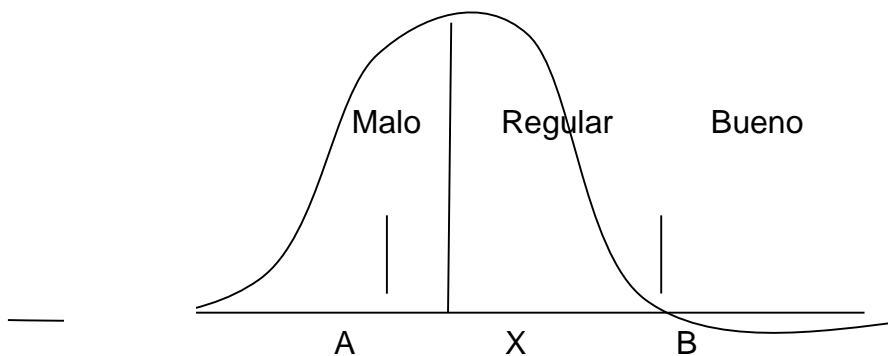


## ANEXO 10

### Escala de puntuación

#### ESCALA DE PUNTUACION DE HABILIDADES GERENCIALES

#### ESCALA DE ESTANINOS



Se halla de la siguiente forma:

Malo	Valor mínimo ----- a
Regular	a +1 ----- b
Bueno	b+1 ----- valor máximo

Donde:

$$\bar{x} \quad a = \bar{x} - (0.75 * DS) = \text{Media (81)}$$

$$b = \bar{x} + (0.75 * DS) \quad DS = \text{Desviación estándar (8)}$$

$$V_{\min} = 60$$

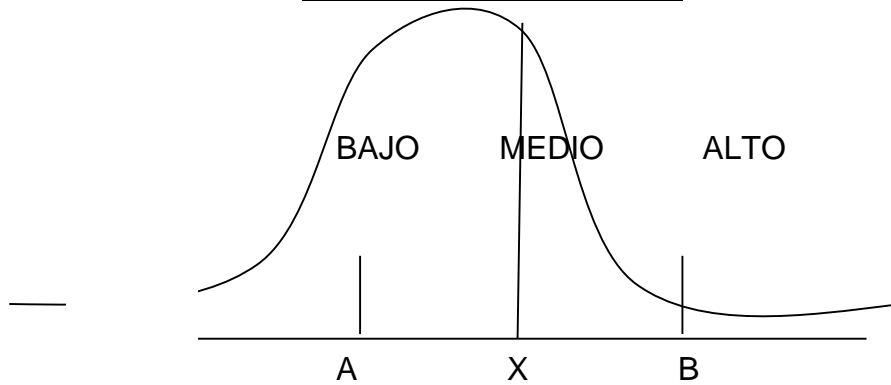
$$V_{\max} = 100 \quad a = 75 \quad b = 87$$

CATEGORIA	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
MALO	60	75
REGULAR	76	87
BUENO	88	100

## ANEXO 11

### ESCALA DE PUNTUACION DE SATISFACCION LABORAL

#### ESCALA DE ESTANINOS



Se halla de la siguiente forma:

Bajo	Valor mínimo ----- a
Medio	a +1 ----- b
Alto	b+1 ----- valor máximo

Donde:

$$a = \bar{x} - (0.75 * DS)$$

$$b = \bar{x} + (0.75 * DS)$$

$$\bar{x} = \text{Media (89)}$$

$$DS = \text{Desviación estándar (6,6)}$$

$$V_{\min} = 63$$

$$V_{\max} = 105$$

$$a = 84 \quad b = 94$$

CATEGORIA	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
BAJO	63	84
MEDIO	85	94
ALTO	95	105