



**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**

**FACTORES INTRINSECOS Y EXTRINSECOS DE HERZBERG Y EL  
POSICIONAMIENTO GERENCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE  
ENFERMERIA DEL HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO ALMENARA  
IRIGOYEN LIMA PERU 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE  
ENFERMERIA CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LOS CUIDADOS DE  
ENFERMERIA**

**AUTORES: BENAVIDES UGARTE, ELIZABETH PAOLA**

**VIGO HERRERA, NATALI OTILIA**

**ASESOR: DR. BONILLA ASALDE CÉSAR ANTONIO**

**LIMA-PERU**

**2020**

**Tesis**

**Factores Intrínsecos y Extrínsecos de Herzberg y el Posicionamiento  
Gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Nacional**

**Guillermo Almenara Irigoyen Lima Perú 2018**

**Maestría en Ciencias en Enfermería con**

**mención en Gerencia de los Cuidados en Enfermería**

**Asesor: Dr. César Antonio Bonilla Asalde**

## **DEDICATORIA**

Agradecimiento a nuestros familiares por  
su apoyo en nuestro desarrollo profesional.

Gratitud a nuestro asesor.

## **INDICE**

<b>RESÚMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Formulación del Problema .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Problema General.....	12
1.2.2. Problemas específicos.....	12
<b>1.3 Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Justificación de la Investigación .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Limitaciones de la Investigación.....</b>	<b>14</b>
1.5.1 Limitaciones Técnicas .....	14
1.5.2 Limitaciones temporales.....	15
1.5.3 Limitaciones espaciales.....	15
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación (nacionales y extranjeros).....</b>	<b>15</b>
Extranjeros.....	18
<b>2.2 Bases legales .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Normas Nacionales .....	19
2.2.2 Normas Internacionales.....	20
<b>2.3 Base Teórica .....</b>	<b>20</b>
2.3.1. Gestión .....	20
2.3.2 Gestión de los servicios de enfermería.....	21
2.3.3 Gestión en el cuidado enfermero.....	22
2.3.4 Visibilidad de la gestión del cuidar a través del proceso de enfermería.....	23
2.3.5 La enfermera gestora del cuidado.....	24
2.3.6 Modelos para la gestión del cuidado en distintos contextos .....	24
2.3.7 Gestión de enfermería .....	25
2.3.8. Gerencia .....	26
2.3.9 La Posición Gerencial .....	26

2.3.10 Roles Gerenciales.....	27
2.3.11. Las responsabilidades gerenciales de la enfermera jefe .....	28
2.3.12. Teoría de los dos Factores de Herzberg.....	29
2.3.13 Teorías del Comportamiento Organizacional .....	30
2.3.14. Teoría de las necesidades de McClellan .....	33
2.3.15 Teoría de Maslow .....	35
2.3.16 Teoría de la Motivación Humana .....	36
2.3.17 Relación del poder y la autoridad con la profesión de enfermería.....	37
2.3.18 Implicaciones éticas del ejercicio del poder y la autoridad .....	37
2.3.19 Gerencia del cuidado y su posicionamiento .....	38
<b>2.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.2 Hipótesis Específica .....</b>	<b>39</b>
<b>2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINO BÁSICOS .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Tipo y nivel de investigación .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. Diseño de la investigación.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Población y Muestra .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4.2 Validación de instrumentos .....</b>	<b>45</b>
<b>6.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....</b>	<b>45</b>
<b>3.6. ASPECTOS ÉTICOS .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Procesamiento de datos: Resultados .....</b>	<b>47</b>
Vínculo laboral .....	48
Acceso al cargo actual .....	49
Grado Académico de las enfermeras .....	50
Edad de las enfermeras .....	51
<b>PRUEBA DE LA NORMALIDAD .....</b>	<b>51</b>
Relación entre la Edad y el Posicionamiento Gerencial .....	52
Relación entre la experiencia laboral y el Posicionamiento Gerencial .....	52
Relación entre la Remuneración y el Posicionamiento Gerencial .....	53
Relación entre estatus/Poder y el Posicionamiento Gerencial .....	53

Relación entre la Actitud en la gestión y el Posicionamiento Gerencial.....	54
<b>HIPÓTESIS GENERAL .....</b>	<b>55</b>
Hipótesis Específica.....	55
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>68</b>
a. Matriz de consistencia .....	68
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>72</b>
b. Instrumento: Escala de Calificación tipo Likert .....	72
<b>ANEXO 4: VALIDEZ DEL INSTRUMENTO .....</b>	<b>78</b>
c. Tabulación de juicio de experto .....	78
<b>ANEXO 5: CONSENTIMIENTO INFORMADO .....</b>	<b>79</b>

## RESÚMEN

**Objetivo:** Demostrar la relación entre los factores intrínsecos, extrínsecos de Herzberg y el Posicionamiento gerencial del Departamento de Enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen. **Metodología:** El estudio se realizó con una orientación cuantitativa relacional que midió la conexión de ambas variables. Se trabajó con la población que comprendió 75 enfermeras: enfermera jefa de departamento, enfermeras supervisoras, enfermeras jefas de servicio, y enfermeras asistenciales que tuvieron cargo gerencial en algún momento en dicho nosocomio.

**Resultados:** La prueba de Spearman, se utilizó para medir la relación entre la Experiencia laboral, remuneración, Actitud en la gestión, status/poder y el Posicionamiento Gerencial donde se confirmó que hay relación positiva baja y en gran medida significativa en medio de estas dos variables ( $p < 0,01$ ).

Entre los factores de Herzberg y el Posicionamiento Gerencial, solo la experiencia laboral dentro de los factores intrínsecos presentó relación positiva baja y altamente significativa con el Posicionamiento gerencial.

**Conclusión:** Los factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg guardan relación significativa con el posicionamiento gerencial en el departamento de Enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

Palabras clave: Departamento de enfermería, Factores intrínsecos y extrínsecos, Posicionamiento gerencial.

## **ABSTRACT**

**Objective:** To demonstrate the relationship between the intrinsic, extrinsic factors of Herzberg and the Management Positioning of the Nursing Department of the Guillermo Almenara Irigoyen National Hospital.

**Methodology:** The study was conducted with a quantitative relational orientation that measured the connection of both variables. We worked with the population that comprised 75 nurses: department head nurse, supervisory nurses, service nurse nurses, and care nurses who had managerial positions at some time in that hospital.

**Results:** The Spearman test was used to measure the relationship between Work Experience, remuneration, Attitude in management, status / power and Management Positioning where it was confirmed that there is a low and largely significant positive relationship between these two variables ( $p < 0.01$ ).

Among the factors of Herzberg and Management Positioning, only work experience within the intrinsic factors presented a low and highly significant positive relationship with Management Positioning.

**Conclusion:** The intrinsic and extrinsic factors of Herzberg are significantly related to the management position in the Nursing department of the Guillermo Almenara Irigoyen National Hospital.

**Keywords:** Nursing Department, Intrinsic and extrinsic factors, Management positioning.



## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

El profesional de enfermería cumple el rol de prevención de enfermedades, promoción de la salud; desarrollando capacidades de docencia e investigación para generar conocimientos que mejoren la práctica clínica, por estas razones

la Organización Panamericana de la Salud (OPS), ubica al profesional de enfermería como de alta prioridad para el sistema de salud en América Latina (1).

En la ley del enfermero, N°27669 (2): D.S. N° 004-2002-SA, en sus capítulos I y III señalan que el profesional de enfermería orienta su quehacer al desarrollo de acciones que brinden solución a los diferentes problemas, en las áreas asistencial, administrativa, docencia e investigación.

Brito (3) en un estudio, determinó que enfermería se está enfrentando a nuevos retos, puestos de gerencia en los últimos años, y se torna cada vez más competitivos y se necesita mayor preparación.

Rodríguez (4), plantea que enfermería es fundamental en la organización de salud por ser líder al interior de ella.

Balderas (5) con respecto al factor extrínseco, señala que será necesario lograr el posicionamiento donde enfermería podrá contar con servicios de atención institucional.

Carpio (6) indica que los factores intrínsecos producen satisfacción, son llamados factores de motivación, aquellos que se vinculan dentro del puesto de trabajo,(reconocimiento, realización, consideración, crecimiento) en tanto que los factores extrínsecos se consideran como las condiciones de trabajo, seguridad del trabajador, relaciones interpersonales, salario y la supervisión recibida.

Según informa el portal de Transparencia de EsSalud (7) el Seguro Social de Salud, con 82 años cumplidos, de historia institucional. Siendo así que en año

1936 se inicio el seguro social en el Perú (hospital Obrero) posteriormente 1948 Hospital Empleado.

En 1980, se transforma en IPSS- Instituto Peruano de la Seguridad Social.

En 1999 se denomina ESSALUD, cuenta con una población adscrita de 1,491,451 asegurados que son atendidos en los diferentes establecimientos de salud, de los cuales el 70% representa el nivel de atención I, 22% de los establecimientos de salud son nivel de atención II y el 9% representa al nivel de atención III (hospital de referencia) total 24269 operaciones quirúrgicas para el año 2017 y 251 384 hospitalizaciones.

En los hospitales de Essalud, especialmente en el hospital Nacional Guillermo Almenara desde la década de los 80 se percibe continuidad de un grupo de enfermeras empoderadas en las áreas administrativas a cargos jefaturales por concurso como: jefa del departamento de Enfermería, supervisoras de área y jefas de servicio, lo cual cada 03 años rotan entre ellas los cargos administrativos, teniendo como criterio principal postular “solo las que tienen experiencia jefatural”, siendo ellas mismas las postulantes al cargo; no brindando oportunidades a nuevos grupo de enfermeras que se encuentran preparadas para asumir retos administrativos.

Consideramos que las Enfermeras se encuentran preparadas para sumir distintos retos en el área administrativa, para favorecer la gestión y posicionamiento de Enfermería en el ámbito de salud.

Debido a lo expuesto formulamos el siguiente problema.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Qué relación existe entre los factores de Herzberg con el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen julio 2018.

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión biológica de los factores intrínsecos con el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la experiencia profesional con el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?
- ¿Cuál es la relación que existe entre estatus/poder y remuneración con el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la actitud gerencial con el posicionamiento en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la relación entre los factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg con el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1.- Describir la relación que existe entre la dimensión biológica del factor intrínseco y el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

2.- Determinar la relación que existe entre la experiencia profesional del factor intrínseco y el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

3.- Identificar la relación que existe entre estatus/poder, remuneración del factor extrínseco y el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

4.- Describir la relación que existe entre la actitud gerencial del factor extrínseco con el posicionamiento en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

La tesis aporta conocimientos y evidencias a los directivos de los servicios de salud sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg relacionados con el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del mencionado hospital en vista que a la fecha, no se ha hecho un estudio igual o semejante.

Por ello es necesario conocer las razones que puedan limitar la eficacia o efectividad del recurso humano, que a su vez puede recaer en la baja productividad dentro de la organización, el conocimiento logrará mejorar la motivación del personal para mejorar su rendimiento y desempeño profesional. Esta información será aún más relevante para el gerente quien deberá tomar decisiones para mejorar la organización.

Así mismo, esta información contribuirá a la elaboración de estrategias de mejora continua de la organización y del recurso humano; por lo tanto esta investigación se justifica, en tanto que los conocimientos producidos explicarán el nivel de desarrollo tanto en la gestión como en la gerencia que, como estudio inédito esto permitirá asumir posiciones de acuerdo a la realidad observada en las gerentes enfermeras, objeto de estudio; es factible por cuanto una de las tésistas labora en el mencionado hospital y está motivada.

## **1.5 Limitaciones de la Investigación**

### ***Limitaciones Metodológicas:***

#### **1.5.1 Limitaciones Técnicas**

- Tamaño de la muestra es pequeña, por lo tanto se trabajó con toda la población.
- No se tiene evidencias de investigaciones relacionadas con el tema, por tanto esta investigación es inédita.

### **Limitaciones Del Investigador:**

### **1.5.2 Limitaciones temporales**

- Los Trámites administrativos vinculados a la obtención del permiso institucional llevaron bastante tiempo para la aplicación del instrumento.

### **1.5.3 Limitaciones espaciales**

- Efectos longitudinales (el tiempo disponible para dedicarlo al estudio, tiempos de trabajos en diferentes horarios limitando el recojo del instrumento aplicado.
- Efectos culturales y otro tipo de sesgos; existencia de personal con descanso médico y vacaciones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación (nacionales y extranjeros)**

#### **Nacionales**

**Cainicela M, P** (8) en un estudio Tuvo como **objetivo:** establecer el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes y su influencia en el clima organizacional en los Servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen. **Metodología:** fue de tipo cuantitativo, de diseño correlacional y de corte transversal, participaron 147 enfermeras asistenciales y 9 enfermeras jefes del pabellón B. La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario de Liderazgo Interpersonal de Fischman, y sobre la otra variable fue elaborada por el MINSA, cuya validez fue alta. La información se analizó en el programa SPSS 22.0 donde la de  $p < 0.05$  reflejaba la asociación de las variables. **Resultados** demostraron que un 77.8% de enfermeras desarrollaban un liderazgo interpersonal moderado y el 75,5% de las enfermeras asistenciales perciben el clima organizacional por mejorar. **Conclusiones** el liderazgo interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen.

**Cabrera G**, (9) su estudio tuvo como **Objetivo:** Determinar las frecuencias de satisfacción laboral, tipos de liderazgo e influencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral del personal de enfermería. **Métodos:** tipo cuantitativo, diseño explicativo, prospectivo y transversal. Participaron 80 trabajadores de salud (enfermeros y técnicos de enfermería). La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID-S de Castro y Nader). La escala de satisfacción laboral elaborado por Sonia Palma Carrillo (SL-



SPC) y la encuesta NSE-VL (APEIM) los cuales fueron aplicados previo consentimiento informado. **Resultados:** El estilo de liderazgo que predominó fue el transaccional percibido por la supervisora de enfermería es el Laissez Faire (83.80%), un 67.50% mencionó que muy pocas veces se utiliza la estimulación intelectual, en relación a la satisfacción laboral un 48.80% del profesional de enfermería manifestó estar regularmente satisfechos y un 46.30% mencionaron satisfacción laboral baja. **Conclusión:** la satisfacción es media y el estilo de liderazgo predominante es el transformacional (Carisma).

**Santa María G.** (10) su estudio tuvo como **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. Los resultados demostraron que los conflictos son provocados por la forma de organización que mantiene el departamento de enfermería, las enfermeras asistenciales cuestionan la autoridad de las jefes por falta de liderazgo, falta de competencias y habilidades para la función gerencial y la falta de documentos normativos y de funcionamiento estratégico. **Metodología:** Descriptivo-correlacional y de corte transversal. **Resultados:** un 51,7% de las enfermeras reconocieron un manejo regular de habilidades gerenciales de parte de enfermería. Un 75% manifestaron tener satisfacción con el trabajo actual. Conclusiones: No se encontró una relación estadísticamente significativa entre la aplicación de habilidades. **Conclusiones:** El estudio determinó la

inexistencia de relación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales que aplican las enfermeras jefes de unidad y el nivel de satisfacción laboral desde la percepción de las enfermeras asistenciales.

### **Extranjeros**

**Torres L. (11) Objetivo:** Analizar el perfil de liderazgo de los directivos en enfermería desde la perspectiva de sus seguidores. **Material y Métodos:** Estudio cuantitativo, descriptivo y transversal, participaron 27 directivos de enfermería, se aplicó el cuestionario Multifactor Leadership Questionary (MLQ) que mide 3 perfiles de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissiez- Faire y 3 variables de resultado: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. **Resultados:** un 67% reconocieron en la jefa de enfermeras elevado estilo de liderazgo en Laissiez faire; las supervisoras obtuvieron perfil alto para Laissiez faire 43% y 42% en transaccional. **Conclusiones:** Los líderes presentaron un mayor estilo de liderazgo en el perfil Laissiez faire.

**Oliveira P, Kowal I. (12) Objetivo** identificar el perfil y las competencias de gerentes de enfermería, de hospitales acreditados, bajo la óptica de estos y de sus superiores jerárquicos. **Método:** estudio descriptivo de abordaje cuantitativo desarrollado en hospitales del Municipio de Sao Paulo acreditados por la Joint Commision International (JCI) y por la Organización Nacional de Acreditación (ONA). De las 20 instituciones contactadas, 14 (70%) aceptaron participar de la investigación. Resultados. Ninguno de los participantes reconoció la importancia de una especialización o post grado para

asumir cargos de gerencia. Así en un 54,5% de instituciones los gerentes tenían otro pos graduaciones, además de lo exigido por los gestores. Respecto a las experiencias solo un 18,2% de gerentes valoraron la experiencia como requisito para la gestión. Por tanto solo 3 instituciones contaban con profesional con experiencia. El estudio logró evidenciar semejanzas respecto al perfil y competencias de hospitales acreditados que tuvieron relación con las expectativas de los profesionales a cargo de la selección del personal **Conclusiones:** El profesional de enfermería está comprendiendo que el mercado laboral requiere de profesionales líderes que asuman puestos de gerencia.

## **2.2 Bases legales**

### **2.2.1 Normas Nacionales**

La base legal es la siguiente:

- Ley 22684 ley general de salud
- Ley 27056, ley de creación de seguro social de salud (Es Salud), N° 002-99-TR y normas modificatorias.
- Ley 26790, ley de modernización de la Seguridad Social de Salud por decreto supremo 009-1997SA.
- Ley 29344 ley Marco de Aseguramiento Universal de salud por Decreto Supremo 008-2010-SA.
- Decreto supremo 043-2006-PCM, ROF, por parte de las entidades de la Administración Públicas y modificatorias.

- Decreto supremo 013-2006 SA el reglamento de establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo.
- Decreto Supremo 004-2013-PCM modernización de la gestión pública.
- Resolución de presidencia ejecutiva 656 PE Es salud 2014, Es salud ROF. resolución de presidencia ejecutiva N°767 PE Es salud 2015 y respectivas modificatorias.
- Resolución de presidencia ejecutiva 189 PE Es salud 2017, la red prestacional Rebagliati, red prestacional Almenara y red prestacional Sabogal como órganos desconcentrados de Es salud dependientes de la gerencia general.
- Resolución de Gerencia General 1471-GG\_Essalud 2013, directiva N° 018-GG-Essalud-2013, Definición, características y funciones.(7)

## **2.2.2 Normas Internacionales**

A. Directiva N° 04-IETSI- ESSALUD-2016. (7)

## **2.3 Base Teórica**

### **2.3.1. Gestión**

Es definida por la Real Academia Española, como aquellas actividades que realiza el profesional encargado de una organización para garantizar su ejecución, involucrando la participación de los trabajadores, su explicación específica hace referencia a que la gestión será necesaria para resolver problemas de carácter administrativo o que conlleva documentación. Gestionar es la acción administrativa de

una organización, donde se implementan procesos de planificación, desarrollo, y control (13).

Manrique (14) define que la gestión es saber lo que se quiere hacer y hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente. Por su parte Fayol como el principal contribuyente de la administración clásica, señala que la gestión es un proceso que incluye planeación, organización, dirección, coordinación y control la gestión.

Según Drucker la gestión es un método donde se planea y evalúa aspectos cuantitativos que sirve a la dirección y a los trabajadores, donde organizan los resultados que deben ser alcanzados por la organización y supervisan el desempeño de forma sistemática. (14).

Garzón (15) menciona que la gerencia es el lugar distintivo de una organización, en la que se establecen las áreas de trabajo, para garantizar un mejor funcionamiento teniendo en cuenta los principios de la gerencia moderna.

### **2.3.2 Gestión de los servicios de enfermería**

El CIE (16) Determina gestión de los servicio de enfermería como un conjunto de acciones que redefinen las funciones y quehaceres de las enfermeras con puestos ejecutivos.

El CIE está firmemente convencido que los servicios de enfermería han de ser gestionados directamente por las enfermeras, para orientar en los aspectos relativos a la enfermería profesional. En todas esas situaciones la enfermera es la responsable del alcance y las normas de la práctica de enfermería.

### **2.3.3 Gestión en el cuidado enfermero**

Zarate (17) establece que el papel principal de una Jefe o Gerente o Gestora en enfermería consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y materiales con la intención de cumplir eficazmente los objetivos de la institución. La enfermera gestora debe guiar sus actividades a partir de los conocimientos que brindan las ciencias administrativas, la economía y la política.

La enfermera responsable de la gestión debe considerar los valores, actitudes y conocimientos de la disciplina para brindar una visión distinta y específica de la gestión de los cuidados, deberá tener un liderazgo comprensivo que motive al personal para que pueda brindar un mejor cuidado.

Gran parte de las enfermeras trabajan bajo presión, excesiva división de tareas, múltiples grupos de poder, sindicatos; generando falta de reconocimiento, estatus, comunicación, autonomía y responsabilidad, condicionando algunas actividades que no contribuyan a dar una atención de calidad del cuidado.

La enfermera jefe responsable de la gestión en enfermería, es aquella que se encarga de garantizar los servicios de salud humanizados y de calidad utilizando en forma óptima los recursos disponibles. Siendo la enfermera responsable de la gestión del cuidado, a pesar de problemas y obstáculos buscando alternativas para garantizar la calidad del cuidado a la persona que vive experiencias de salud.

#### **2.3.4 Visibilidad de la gestión del cuidar a través del proceso de enfermería**

Salvatierra (18) ahonda en el tema de la invisibilidad del cuidado enfermero, señalando que el cuidado involucra preocupación, refuerzo de sus capacidades, durante el proceso de enfermedad, también en este proceso se contempla el tiempo del cuidado.

El quehacer del profesional de enfermería requiere de cuidado personalizado, singular, incanjeable, insustituible y contextual como aboga Benner. Así, la planificación en el marco del proceso de enfermería derivado en guías y protocolos es imprescindible.

Salvatierra considera a la gestión del cuidado enfermero, como un proceso sistemático que cuenta con instrumentos para la recolección de datos de la experiencia vividas por el paciente; esto explica la razón de la importancia del diagnóstico de enfermería para la planificación de las intervenciones que requiere la persona según sus necesidades. (18)

El profesional de enfermería debe asegurarse de mantener al paciente y a la familia de forma confortable y seguros brindando una buena atención según su necesidad; la prioridad siempre es la persona antes que los procedimientos rutinarios en el trabajo; estas condiciones pone en ventaja al profesional de enfermería quien conoce mejor al paciente y su entorno para facilitar la interrelación con los demás profesionales de la salud.

### **2.3.5 La enfermera gestora del cuidado**

Salvatierra analiza, que se requiere innovar la administración tradicional de recursos que se ha venido realizando por una actividad estratégica denominada gestión del cuidado, donde el profesional debe planear, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y materiales con la intención de cumplir eficazmente los objetivos de la institución y de la visión, misión del departamento(18).

Esta autora rescata a Meléis que la enfermera gestora guía sus actividades en el marco de la disciplina de enfermería, las ciencias administrativas, la economía y la política. Así plantea algunas estrategias a considerar en la gestión del cuidado como el profesional debe trabajar juntamente con el paciente y familia para que pueda comprender el objetivo de su cuidado y así mejorar la salud individual y colectiva.

La gestión de los cuidados debe estimular la creación de modelos de cuidado basados en la práctica clínica que ejercen el potencial, el compromiso y la identidad profesional de la enfermería, pero sobretodo la calidad del cuidado que se otorga a los usuarios y su familia.(18)

### **2.3.6 Modelos para la gestión del cuidado en distintos contextos**

Por ello la práctica de enfermería está basada en el uso de nuevas estrategias en diferentes escenarios del cuidado y en estándares del cuidado para pacientes con enfermedades agudas, crónicas y para la



diversidad de atenciones que aseguren al usuario diversas formas de cuidado integral, humano y libre de riesgos. (18)

CHILUISA S (19) considera distintos modelos:

**Modelo naturalistas:** Florence Nightingale (ni la medicina ni la cirugía curan, solo la naturaleza cura).

**Modelo de suplencia o ayuda:** Virginia Henderson y Dorothea Orem. Fomentando ambas el autocuidado por parte de la persona y en algunos casos suplir o ayudar a los que no puedan cuidarse solos.

**Modelo de interrelación:** Hildegard Elizabeth Peplau , Callista

Roy, Martha E. Rogers y Myra Levine donde se enseña a adaptarse al paciente con un entorno cambiante.

### **2.3.7 Gestión de enfermería**

Rojas (20) establece que la gestión en enfermería es una herramienta de integración, articulación de teorías, metodologías, investigaciones teniendo en cuenta la satisfacción del cliente, del usuario; a través de un permanente dialogo con los usuarios, familia y grupos quienes aportan para su desarrollo y bienestar.

También se entiende como juicio profesional por parte del enfermero o enfermera a cargo de dicha labor de planificación, organización, motivación y control de la provisión de cuidados oportunos, seguros e integrales.

### **2.3.8. Gerencia**

Ortiz (21) afirma que gerencia implica contar con personal altamente calificado, encargado de dirigir y gestionar una empresa, se refiere también al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con: planificar actividades para alcanzar metas, asignar actividades, coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Drucker (22), establece que la gerencia viene hacer el órgano específico y distintivo de toda organización, considerando que la gerencia debe ser conducida con una "dirección abierta", fomentando la comunicación y trabajar bajo un mismo objetivo, y motivados para llegar a las metas que se les ha propuesto.

Sallenave, considera que la gerencia general, consiste en relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

La estrategia: acción a seguir para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.

La organización: lugar donde llevar a cabo la estrategia eficientemente.

La cultura: para dinamizar la organización y animar a su gente.(21)

### **2.3.9 La Posición Gerencial**

Amorós (23) señala que los gerentes asumen el proceso administrativo asumiendo la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

**Planeación:** considera la perspectiva del destino a largo, mediano o corto plazo de una organización, consiste en anticipar y prever las posibles situaciones que se van a enfrentar y cómo se van a enfrentar y sustentado un presupuesto financiero.

**Organización:** Es la provee las necesidades del personal a quienes se les asigna roles y tareas, también se encarga de proveer de materiales, maquinarias y determinar cada proceso asignando los recursos necesarios.

**Integración de personal:** Es el momento en el que asigna y capacita al personal, así como, donde se asigna autoridad y tareas que deberán ser cumplidas individualmente y en equipo para garantizar el funcionamiento de la organización.

**Dirección:** es la persona líder que conduce las actividades hacia el logro de los objetivos.

**Control:** es el proceso en el que se evalúa las actividades de los empleados en torno a la rentabilidad y competitividad.

### **2.3.10 Roles Gerenciales**

Mintzberg. Identifica que podían ejercer los directivos de forma individual o conjunta en una misma acción, estos roles se clasificaron en 3 categorías: roles interpersonales, informativos y decisorios.

#### **1. Roles interpersonales**

Consiste que el líder debe estar constantemente motivando, dirigiendo al personal; teniendo una red de contactos dentro y fuera de la empresa, en función del nivel que ocupe dentro de la misma.

## **2. Roles informativos**

Transmitiendo información al resto para ayudar en una mejor toma de decisiones por parte de todos los directivos y personal de la organización.

## **3. Roles decisorios**

El líder realiza la distribución de los recursos tangibles de la organización (humanos, técnicos, financieros) para obtener unos objetivos determinados.

No todos los directivos ejercen los roles descritos ni la intensidad con que las ejerce va a ser la misma. Ello va a depender del tipo de organización, del lugar o puesto que ocupen en la jerarquía, del grado de autonomía y libertad para tomar decisiones dentro de la organización o de la naturaleza del trabajo que realice o supervise y dirija.(21)

### **2.3.11. Las responsabilidades gerenciales de la enfermera jefe**

Si gerenciar consiste en agregar valor a la gestión, entonces significa proveer estrategias útiles a la enfermera, realizando acciones encaminadas a buscar nuevos recursos y agregar valor a la gestión del cuidado a nivel administrativo clínico; por ello la gerencia de enfermería requiere el conocimiento de los múltiples factores del entorno en el que se sitúa la acción de gestión y de las enfermeras que otorgan cuidados. se está presentando restricción en el financiamiento y en los recursos humanos provocando déficit de enfermeras, las deficientes condiciones

para la práctica, y la demanda de usuarios exigiendo sus derechos, así como los cambios epidemiológicos en salud son los aspectos que están caracterizando hoy el entorno en el que se otorgan los cuidados.

El liderazgo permite influir en ella actitudes de apoyo para con el personal y reducir los factores que obstaculizan un cuidado de calidad (17).

Una enfermera satisfecha y estimulada por su trabajo será capaz de comprometerse en mejorar la calidad de los procesos de cuidado dirigidos a favorecer el confort, la comunicación, la curación y a promover la salud de las personas que cuidan (17)

### **2.3.12. Teoría de los dos Factores de Herzberg**

Chiavenato, (24) explica la teoría de Herzberg, de los **factores higiénicos o factores extrínsecos**, tienen relación con la insatisfacción, está localizado en el entorno de las personas y se refiere a las condiciones en las que el trabajador se desempeña, estas condiciones se encuentran lejos del alcance de los trabajadores porque son establecidos por la administración de la empresa, estos factores son: salario, beneficios sociales, modo de supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, las normas, el ambiente laboral, el estatus, e prestigio, y la seguridad personal.

#### **Factores Motivacionales o factores intrínsecos**

La motivación ejerce en el comportamiento de las personas mayor estabilidad y satisfacción, si estos factores motivacionales son precarios la evitan, dado que estos factores están ligados a la satisfacción de los trabajadores, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg considera esencial que la persona mantenga una adecuada relación con su trabajo de la que derivará el éxito o fracaso. La teoría de los dos factores de Herzberg establece que el factor motivacional es el que estimula al profesional en su cargo provocándole satisfacción, mientras que la insatisfacción se produce por el ambiente de trabajo, salario o beneficios y otros relacionados al factor extrínseco.

### **2.3.13 Teorías del Comportamiento Organizacional**

Siguiendo a Herzberg el comportamiento organizacional está inmerso en los factores extrínsecos:

La comunicación es esencial para que se produzca el comportamiento organizacional, debido a que facilita la comprensión del comportamiento humano, ya que gira este sobre el modo de comunicación y asimilación de la información dentro del ambiente laboral.

El comportamiento organizacional, busca conocer la conducta grupal y reconoce que el individuo tiene una conducta distintita una de la otra, sin embargo, algunos acontecimientos dentro de la organización no pueden ser explicados como comportamiento individual. Por tanto estos eventos deben ser vistos y explicados en términos de grupo o de organización.

En estas definiciones están inmersos los conceptos de comunicación interna y externa. La primera que se da entre pares y la segunda que proviene de los gerentes hacia los trabajadores.

Los sistemas de administración según Likert

Variables Principales	Autoritario Coercitivo	Autoritario Benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centrado en la cima de la organización.	Centralizado en la cima pero permite alguna delegación de carácter rutinario.	Consulta a los niveles inferiores permitiendo participación y delegación	Totalmente descentralizado. La cima define políticas y controla resultados
Sistemas de Comunicación	Muy precario. Solamente comunicación verticales y descendentes para llevar órdenes	Relativamente precario. Prevalciendo las comunicaciones descendentes	La cima busca facilitar el flujo en el sentido vertical y horizontal.	La cima busca facilitar el flujo en el sentido vertical y horizontal.

Relaciones Interpersonales	Provocan desconfianza. Organización informal es vetada y considerada perjudicial.	Son toleradas, con condescendencia. Organización informal incipiente y considerada amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en las relaciones. La cima facilita la organización informal sana.	Trabajo en equipos. Formación de grupos es importante. Confianza mutua, participación e involucramiento grupal intenso.
Sistemas de recompensas	Utilización de sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras	Utilización de sanciones y medidas disciplinarias, pero con menores arbitrariedades. Recompensas salariales y raras	Utilización de recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras	Utilización de recompensas sociales y recompensas materiales y salariales. Sanciones son raras. Y cuando ocurren, son



	recompensas (estrictamente salariales)	recompensas sociales.	sanciones o castigos.	definidas por los equipos.
Ejemplos	Empresas de construcción.	Empresas industriales, fábricas.	Bancos e instituciones financieras.	Empresas de publicidad, consultoría, ingeniería.

Fuente: Chiavenato A. Administración, Proceso Administrativo, Bogotá 2011 (24)

A partir de estas explicaciones se puede deducir que el comportamiento del individuo en su trabajo es consecuencia y no causa de algo; la negación o promoción de satisfacción puede generar sentimientos tanto de frustración como de bienestar, en la que puede presentarse actitudes de resistencia o cooperación según sea el caso.

#### 2.3.14. Teoría de las necesidades de McClellan

Otro enfoque lo de Macclellnd (25) que refiere al ser humano para que pueda satisfacer sus necesidades de poder, éxito y estar listo para competir, sostuvo que todos los individuos poseen:

- Necesidad de logro: agrupa el esfuerzo que hace la persona por sobresalir, alcanzar logros según estándares y luchar en búsqueda del éxito.

- Necesidad de poder: está relacionado con el deseo de ser el referente de las otras personas con capacidad de influir y controlarlos.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al interés que tiene la persona de comprometerse con los demás, de establecer relaciones de amistad cercana con los miembros de la organización.

Las personas encuentran motivación en razón de la intensidad del deseo cumplido con respecto a su desempeño, al logro de la excelencia o haber logrado el éxito en situaciones competitivas.

Las investigaciones determinaron que para el éxito en la contratación de un trabajador no fue suficiente el título profesional y los resultados de diversos test a los que se les someten. McClellan señala que el desempeño adecuado del trabajo dependía más de las competencias del trabajador que de sus conocimientos o currículum, fue de esta manera que muchas empresas incluyeron rápidamente este concepto para ser integrado en sus departamentos de recursos humanos.

La competencia es un indicador de conductas observables que se requiere para el desempeño de un puesto de trabajo, aún pese a ello, el sujeto evaluador está sujeto a la subjetividad, puede «interpretar lo que ve» haciendo que la información obtenida pueda ser considerada o desechada que puede

### **2.3.15 Teoría de Maslow**

Según Balderas esta teoría se rige sobre la motivación ampliamente reconocida en la categoría de las necesidades, esta serie está inmersa en los factores de higiene como lo categoriza Herzberg; es decir, Maslow da importancia a las necesidades fisiológicas del ser humano, mientras tanto Herzberg amplía su teoría bifactorial.

La teoría de la Motivación y la escala de las Necesidades de Maslow, contribuye en la explicación del comportamiento organizacional, esta, se sustenta sobre el proceder de los sujetos para interpretar su comportamiento organizacional.

Cuando se satisface el nivel más bajo es cuando se logra que los niveles inmediatos superiores surjan más elevados. Pocas son las personas que logran este propósito, muy pocas personas se encaminan hacia el logro de las necesidades de autorrealización, mientras que otras se quedan en las categorías más bajas.

Cuando los niveles bajos son satisfechos empiezan a predominar los niveles altos, sin embargo, si las de abajo vuelven a presentarse los bajos vuelven a generar presión en el cuerpo. La necesidad que en delimitado punto prevalezca, es la que espontáneamente saldrá a planificar y movilizar las fortalezas del organismo, con el objeto de atenderla.

Las personas que poseen más de una motivación tienden a actuar dominando las obligaciones más sobresalientes ante las más caídas, desde los distintos niveles actúan dominándolas. Cualquier situación

de frustración en relación a la complacencia de las necesidades se convierte en una advertencia anímica, donde se producen respuestas generales de urgencia en la conducta humana.

Recapitulando las teorías de motivación desarrolladas por Maslow y Herzberg, y la teoría de la escala de las necesidades del mencionado autor, presentan muchos puntos de casualidad que permiten preparar un recuadro más espacioso sobre el proceder humano (5)

### **2.3.16 Teoría de la Motivación Humana**

Balderas antes citada refiere que las causas humanas tienen su base en las necesidades, son primarias y otras secundarias, estas varían en magnitud con el tiempo. Señala que Berelson y Stainer definen el término "motivo" como "estado interno que da energía, activa o mueve, y que dirige o canaliza la conducta hacia las metas".

El motivar comprende una respuesta en serie que da el preámbulo para avivar una necesidad que da espacio a una pesquisa del deseo que, a su vez, da inicio tensión y entonces se produce una acción. Los motivos pueden ser complicados y conflictivos, los motivadores inducen al individuo actuar. Un gestor puede hacer mucho instaurando un entorno que conduzcan a delimitados impulsos para obtener la producción.

La motivación y la satisfacción son distintos; a pesar que los estudios y las teorías no deberían olvidarse que la recompensa y el castigo son fuertes estímulos (5)

### **2.3.17 Relación del poder y la autoridad con la profesión de enfermería**

En este ámbito el Tribunal Ético de Colombia (26) la enfermera como buen líder hace uso del poder y la autoridad, siendo una de sus competencias la administración del cuidado, de instituciones relacionadas con los procesos de salud - enfermedad, bienestar y calidad de vida de las personas, familias, grupos y comunidades.

El Tribunal Ético de Colombia refiere que en New Orleans se usa el término “Lagniappe” para denominar a las acciones, servicios o cosas extra que las personas hacen o dan para asegurar la satisfacción de otros. En el ejercicio del poder y la autoridad, la Enfermera debe tener conciencia y practicar el “Lagniappe”, de tal manera que aporte valor agregado a su servicio y a su desempeño, en pro de las personas, las familias y los grupos (26).

### **2.3.18 Implicaciones éticas del ejercicio del poder y la autoridad**

Las formas de exceso, lucha, seducción y abuso del poder y la autoridad, en detrimento de las personas son ampliamente conocidas, el poder y la autoridad son mirados con recelo y desconfianza debido al mal uso que los seres humanos hacemos de ellos. Dado que el poder y la autoridad surgen entre las personas cuando actúan libre y conjuntamente, su práctica ética se logra en el momento en que: Responden a los intereses correlacionados y reales de todos; en su ejercicio se reconoce como personas a aquellos con quienes se convive y están puestos al servicio y a la transformación de los seres humanos.

La profesión de Enfermería, humanística por excelencia, con un marcado impacto social, exige de las Enfermeras el perfeccionamiento constante desde lo personal y lo profesional para hacer de su ejercicio profesional una obra de arte reconfortante y nutritiva para ella misma y los demás seres humanos que la rodean, agrega el mencionado tribunal Ético de Colombia (26).

### **2.3.19 Gerencia del cuidado y su posicionamiento**

CEP (27) explica que el papel de la enfermera jefe, gerente o gestora está encaminada a la planificación, organización, dirección y control de recursos, tanto financieros, materiales como humanos, a fin de cumplir eficazmente los objetivos de la institución; su rol debe estar acorde a los conocimientos que brinda las ciencias administrativas, la economía y la política, las teorías y los principios relativos a estas disciplinas son necesarias para la práctica administrativa del cuidado de enfermería. Del mismo modo, la profesional de enfermería gestora debe contar con valores, actitudes y conocimientos de la disciplina con visión respecto a la gestión del cuidado y liderazgo comprensivo que motive a los usuarios internos (personal de enfermería) hacia la mejora del cuidado.

Por tanto, se asume que el posicionamiento gerencial del cuidado enfermero es la visualización de excelencia del desarrollo del pensamiento gerencial estratégico en que maneja con certeza 7 procesos humanos posibilitadores del desarrollo como liderazgo, comunicación, motivación, supervisión, capacitación, trabajo en equipo y manejo de conflictos e incertidumbre.

Esto le permite presentar alternativas creativas y dar respuesta a las demandas y problemas legítimos que se presentan en su ámbito de trabajo, a partir de la luz de sus conocimientos, experiencias y expectativas, siendo a su vez promotora del crecimiento y el desarrollo desde el departamento de enfermería a las jefaturas de servicio, constituyéndose en agente facilitadora del proceso del trabajo de su equipo, que identifica, satisface legítimas necesidades de sus colaboradores y elimina, atenúa obstáculos en el cuidado enfermero (27).

## **2.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Los componentes intrínsecos y extrínsecos de Herzberg tienen relación altamente positiva y estadísticamente significativa con el posicionamiento gerencial.

### **2.4.2 Hipótesis Específica**

H0.- El componente biológico del factor intrínseco de Herzberg no tiene relación con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara.

H1.-El componente biológico del factor intrínseco de Herzberg tiene relación con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

H0 La experiencia profesional del factor intrínseco de Herzberg no se relaciona con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

H1 La experiencia profesional del factor intrínseco de Herzberg se asocia positivamente baja y estadísticamente significativa con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

H0 El Estatus/Poder, remuneración del factor extrínseco de Herzberg no se relacionan con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

H1 El estatus/poder, remuneración del factor extrínseco de Herzberg se relaciona de manera positiva baja y estadísticamente significativa con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

H0 La actitud en la gestión del factor extrínseco de Herzberg no se relaciona con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.

H1 La actitud en la gestión del factor extrínseco de Herzberg tiene relación positiva baja y estadísticamente significativa con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.



## 2.5. Operacionalización de Variables e indicadores

<i>Variables</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Dimensión*</i>	<i>Tipo</i>	<i>Escala de medición</i>	<i>Indicador</i>
V1 Factores Intrínsecos.	La herramienta que se aplicó fue el cuestionario tipo Likert	Biológica	<i>Cualitativa</i>	<i>Nominal</i>	Sexo Edad
		Experiencia laboral	<i>Cuantitativo</i>	<i>Nominal</i>	Tiempo de servicio
V2 Factores extrínsecos	El instrumento que se aplicó fue el cuestionario tipo Likert	Remuneración	<i>Cualitativa</i>	<i>Nominal</i>	satisfacción con el incentivo económico y emocional
		Estatus/ poder	<i>Cualitativo</i>	<i>Ordinal</i>	Reconocimiento laboral
		Actitud para la gestión	<i>Cualitativo</i>	<i>Nominal</i>	capacitación Complementaria Resultados de gestión Gestión Manejo en el proceso estratégico.
V3 Posicionamiento Gerencial	El instrumento que se aplicó fue el cuestionario tipo Likert	Liderazgo	<i>Cualitativa</i>	<i>Nominal</i>	Generador de confianza y seguridad.
		Comunicación	<i>Cualitativa</i>	<i>Nominal</i>	Descendente Ascendente Empatía Oral y escrita.
		Supervisión	<i>Cualitativa</i>	<i>Nominal</i>	Planificación y Organización Control Compromiso Competencia.
		Capacitación	<i>Cualitativa</i>	<i>Nominal</i>	Actualización Mejoramiento Aprendizaje
		Trabajo en equipo	<i>Cualitativo</i>	<i>Nominal</i>	Liderazgo compartido Trabajo grupal
		Manejo de conflictos e incertidumbre	<i>Cualitativo</i>	<i>Nominal</i>	Decisiones tomadas y resolución de problemas Manejo de estados de tensión.

## **2.6 Definición de término básicos**

**Escala De Likert:** Herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y nos dan a conocer la magnitud de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le proponamos.

**Dimensiones:** Es el desglosamiento de una variable.

**Departamento De Enfermería:** Es un sector del equipo de salud representado por enfermeras que tienen la responsabilidad de administrar los servicios de salud en todos los niveles de atención, integrado por el personal de enfermería profesional y auxiliar técnico.

**Enfermera Jefe:** Es el profesional de enfermería, cuya función es la de gestionar el cuidado enfermero, evalúan los problemas de salud del paciente y sus necesidades; desarrollando los procesos de atención que realiza el profesional enfermero, técnico y auxiliares.

**Enfermería Supervisora:** Licenciada de enfermería cuyas funciones es el de gestión, liderazgo, dirección y control que realiza la enfermera para mejorar las condiciones de trabajo y garantizar el logro de objetivos organizacionales mediante el desarrollo de las potencialidades del supervisado.

**Jefa De Departamento:** Es la enfermera responsable de administrar todos los niveles de atención, a través de la gestión, liderazgo, dirección para lograr los objetivos de la organización.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

La tesis tiene un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional; las variables: Factores extrínsecos e Factores intrínsecos de Herzberg y Posicionamiento gerencial serán medidas a través de sus indicadores de las dimensiones correspondientes; de tipo correlacional, porque intentará resolver la interrogante sobre la gerencia en enfermería inédita en el mencionado hospital; intenta encontrar relación estrechamente significativa entre las variables: Posicionamiento gerencial y Factores intrínsecos/ extrínsecos.

### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño del estudio es Observacional transversal. Es observacional, porque las autoras de la tesis se limitaron a observar las variables del estudio. Es transversal porque los datos se recolectaron en un mismo momento del tiempo.

### **3.3 Población y Muestra**

Dada la naturaleza del estudio, la población estuvo conformada por 75 enfermeras; siendo la enfermera jefa de departamento, enfermeras supervisoras, enfermeras

jefas de servicio, y enfermeras asistenciales que tuvieron cargo gerencial en algún momento del referido nosocomio.

**Criterios de inclusión:**

- Licenciadas en enfermería que se encontraron ocupando cargo gerencial y enfermeras que en algún momento ocuparon dicho cargo.

**Criterios de exclusión:**

- Enfermeras que tuvieron cargos administrativos y no aceptaron la participación en el estudio.
- Que no estén laborando por licencia de salud, vacaciones, u otros motivos.

**3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó una encuesta estructurada dirigida a enfermeras administrativas o con cargos gerenciales.

La herramienta utilizada fue un cuestionario tipo Likert, estructurada en:

Primera parte información general (cargo, grado académicos, vínculo laboral), la segunda parte en factores intrínsecos (dimensión biológica y experiencia laboral), tercera parte en factores extrínsecos (Remuneración, Estatus/poder, Actitud para la gestión), la cuarta parte posicionamiento gerencial (Liderazgo, Comunicación, Supervisión, Capacitación, Trabajo en equipo, manejo de conflictos e incertidumbre).

### **3.4.1 Descripción de instrumentos**

### **3.4.2 Validación de instrumentos**

La validez y confiabilidad de la Escala de Calificación fue mediante la técnica de Jueces Expertos (ver Anexo C)

### **3.5 Procesamiento y análisis de datos**

Previa gestión para la obtención del permiso y facilidades, con el área de capacitación y la Jefatura del Departamento de Enfermería del HNGAI, se procedió a aplicar los instrumentos antes descritos.

El tiempo empleado por parte de las enfermeras que participaron en el estudio para responder el cuestionario fue de 15 minutos.

### **6.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Los datos de la entrevista, fueron recolectados e ingresados en una base de datos para su análisis estadístico (programa estadístico SPSS v.24). Para determinar la relación los factores de Herzberg y el Posicionamiento Gerencial, se tomaron en cuenta los valores totales del Posicionamiento Gerencial y para determinar que coeficiente correlación se debía usar, se procedió a realizar la prueba de la normalidad de Kolmogorov Smirnov. Cuyos resultados fueron que solo el Posicionamiento Gerencial presenta distribución normal, determinando la relación entre los factores. Para ello se usó la prueba no paramétrica de Spearman.

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

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos ( X menos Y)

n = Número de datos

### 3.6. Aspectos éticos

La presente investigación se presentó a la Comisión de Ética de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener para su revisión y aprobación. Se cauteló los cuatro principios de la bioética.

**No maleficencia:** significa no hacer daño, ni a las enfermeras gerentes, ni a las enfermeras del mencionado Departamento de Enfermería. Ver anexo (D)

**No Confiabilidad:** Es el grado de confianza y seguridad del investigador que se conduzca con veracidad.

**Justicia:** Principio esencial sobre el cual se basa el estudio de investigación, respaldándose con equidad, igualdad y libertad del grupo en estudio.

**Beneficencia:** El estudio por ser inédito aportará a la institución en estudio.

**Autonomía:** Se tendrá en cuenta el consentimiento de las 75 enfermeras gerentes antes mencionadas..... (Ver Anexo D)

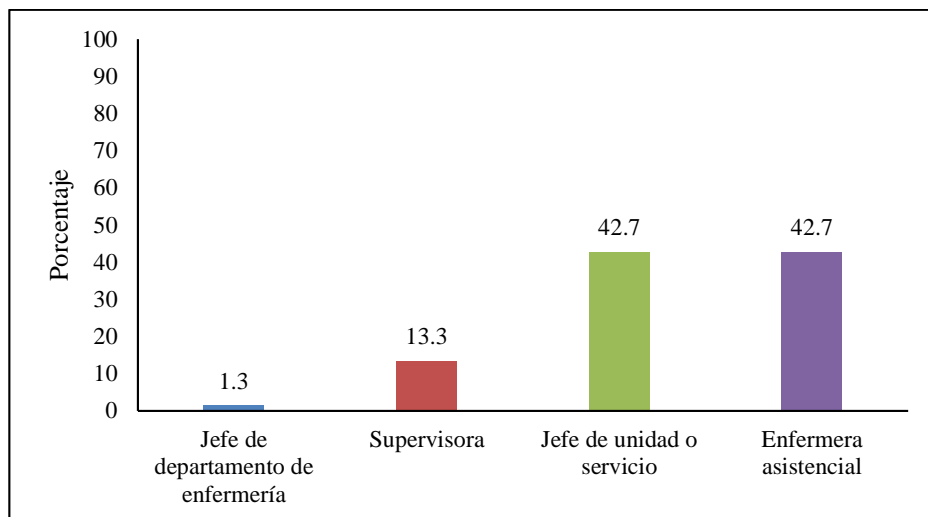
## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 Procesamiento de datos: Resultados**

La población de estudio en su totalidad, estuvo constituida por 75 enfermeras, existiendo una mayor proporción de jefes de unidad o servicio (32) y Enfermera asistencial (32) que entre ambas representan el 83,4%, mientras que 10 enfermeras (13,3%) eran supervisoras y solo 1 era jefe de departamento (1,3%). Tabla 1.

Cuadro 1: Cargo de las enfermeras ocupando Posiciones Gerenciales.

<b>Cargo que desempeña</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Jefe de departamento de enfermería	1	1,3
Supervisora	10	13,3
Jefe de unidad o servicio	32	42,7
Enfermera asistencial	32	42,7
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>



### Vínculo laboral

De las 75 enfermeras 29 (38,7%) eran nombradas y 46(61,3%) eran contratadas. Tabla 2 y Gráfico 2.

Tabla 2: Vínculo laboral de las enfermeras ocupando posiciones gerenciales.

Vínculo laboral	Frecuencia	%
Nombrado	29	38,7
Contratado	46	61,3
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

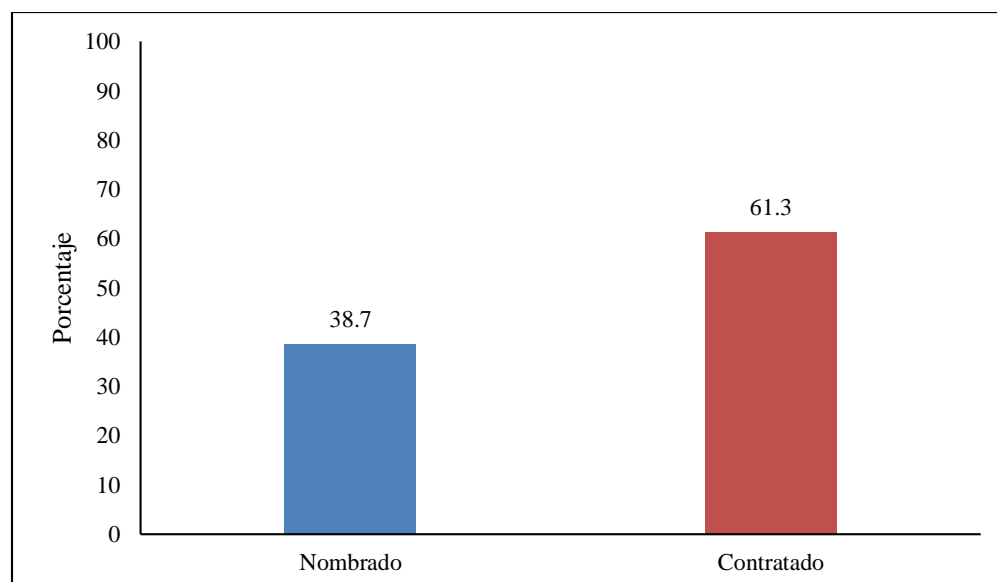




Gráfico 2: Vínculo laboral de las enfermeras que están ocupando posiciones gerenciales.

### Acceso al cargo actual

De las 75 enfermeras 40 (53%) accedieron por concurso, 32(43%) accedieron por encargo y 3 (4%) fueron designadas a cargo de confianza. Tabla 3 y Gráfico 3.

Tabla 3: Acceso al cargo actual de las enfermeras que están ocupando posiciones gerenciales.

Acceso al cargo actual	Frecuencia	%
Por Concurso	40	53
Designación de confianza	3	4
Por encargo	32	43
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

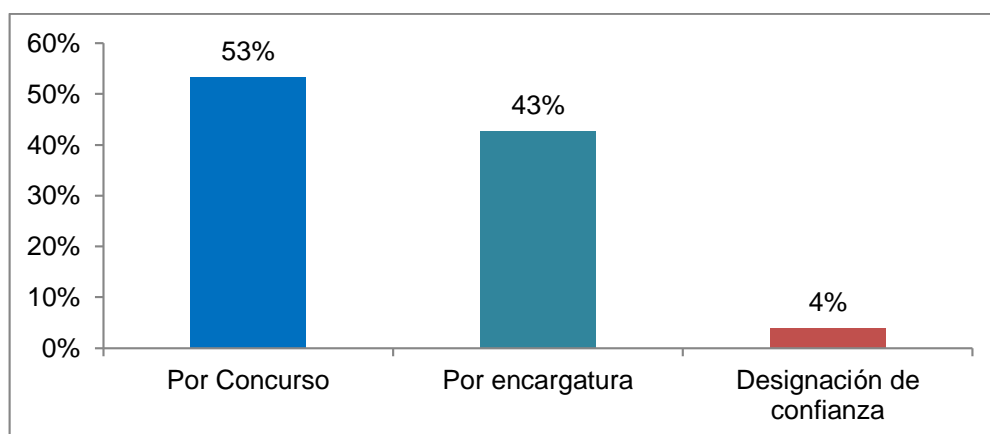


Gráfico 3: Respecto al acceso al cargo actual de las enfermeras que están ocupando posiciones gerenciales en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

### Grado Académico de las enfermeras

De las 75 enfermeras 48 (64,0%) son especialistas, 24 (32,0%) con el grado de magíster y 3 (5,3%) con grado de Doctor. Tabla 4 y Gráfico 4.

Tabla 4: Grado académico de las enfermeras ocupando posiciones gerenciales.

Grado académico obtenido	Frecuencia	%
Especialista	48	64,0
Magíster	24	32,0
Doctorado	3	4,0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

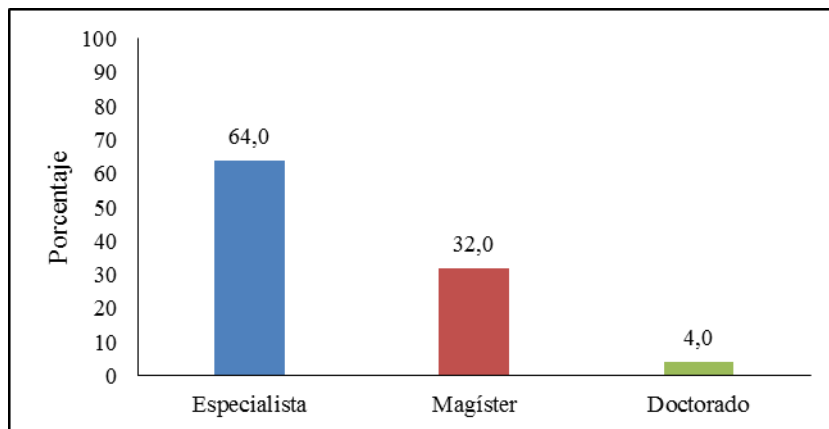


Gráfico 4: Grado académico de las enfermeras ocupando posiciones gerenciales.

### **Edad de las enfermeras**

La edad de las enfermeras se encontró alrededor de 48,8 años; el 50% tuvo una edad menor a 44 años. La edad mínima fue de 34 y la máxima fue de 66 años. Cuadro 5.

Tabla 5: Edad de las enfermeras que están ocupando posiciones gerenciales.

<b>Estadístico</b>	<b>Valor</b>
Media	48,8
Mediana	44,0
Moda	44,0
Desv. Desviación	7,9
Mínimo	34
Máximo	66

### **PRUEBA DE LA NORMALIDAD**

Para demostrar la relación de los factores de Herzberg y el Posicionamiento Gerencial, se tomaron en cuenta los valores totales, del coeficiente correlación utilizando la prueba de la normalidad de Kolmogorov Smirnov, cuyos resultados se muestran en el Tabla 6, donde el Posicionamiento Gerencial presento una distribución normal, determinando el uso de la prueba no paramétrica de Spearman.

Tabla .6: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra para determinar la normalidad de la edad y el posicionamiento gerencial de las enfermeras.

<b>Estadístico</b>	<b>Edad</b>	<b>Experiencia laboral</b>	<b>Remuneración</b>	<b>Status</b>	<b>Actitud en la gestión</b>	<b>Posicionamiento Gerencial</b>
Kolmogorov-Smirnov	0,250	0,356	0,293	0,240	0,127	0,070
gl	75	75	75	75	75	75
Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,200

### **Relación entre la Edad y el Posicionamiento Gerencial**

Se presentan la prueba de Spearman, observándose que no hay relación entre estas dos variables (valor de p no significativo al nivel de confianza del 95%)

Tabla 7: Edad y el Posicionamiento Gerencial de las enfermeras (Prueba de Spearman)

Rho de Spearman	-0,009
p	0,937

### **Relación entre la experiencia laboral y el Posicionamiento Gerencial**

En la tabla 8 se presentaron los resultados de la prueba de Spearman para medir la relación entre la Experiencia laboral y el Posicionamiento Gerencial, donde se determina que existe relación positiva baja y altamente significativa entre estas dos variables ( $p < 0,01$ ).

Tabla.8: Experiencia Laboral y el Posicionamiento Gerencial de las enfermeras (Prueba de Spearman)

Rho de Spearman	0,396
p	0,000

### **Relación entre la Remuneración y el Posicionamiento Gerencial**

Se presentan los resultados de prueba de Spearman midiendo la relación entre la Remuneración y el Posicionamiento Gerencial percibiendo que hay relación positiva baja y altamente significativa entre estas dos variables ( $p < 0,01$ ).

Tabla 9: Remuneración y el Posicionamiento Gerencial de las enfermeras (Prueba de Spearman)

Rho de Spearman	0,322
p	0,005

### **Relación entre estatus/Poder y el Posicionamiento Gerencial**

La prueba de Spearman mide la relación entre el Status/Poder y el Posicionamiento Gerencial, existiendo una relación positiva baja y altamente significativa entre estas dos variables ( $p < 0,01$ ).

Tabla 10: Status/Poder y el Posicionamiento Gerencial de las enfermeras (Prueba de Spearman)

Rho de Spearman	0,431
p	0,000

### **Relación entre la Actitud en la gestión y el Posicionamiento Gerencial**

Los resultados de Spearman midieron la relación entre la Actitud en la gestión y el Posicionamiento Gerencial, apreciando la relación positiva baja y altamente significativa entre estas dos variables ( $p < 0,01$ ).

Tabla 11: Actitud en la gestión y el Posicionamiento Gerencial de las enfermeras (Prueba de Spearman)

Rho de Spearman	0,482
p	0,000

Se presentan los resultados de Spearman, lo cual midió la relación entre los factores intrínsecos y extrínsecos y el Posicionamiento Gerencial, observándose que solo la experiencia laboral dentro de los factores intrínsecos presentó relación positiva baja y altamente significativa con el Posicionamiento Gerencial ( $p < 0,01$ ). En el caso de los factores extrínsecos, todos presentaron relación positiva baja y altamente significativa con el Posicionamiento Gerencial ( $p < 0,01$ ).

Tabla 12: Relación entre los factores intrínsecos y extrínsecos y el Posicionamiento Gerencial de las enfermeras (Prueba de Spearman)

Estadístico	Factores Intrínsecos		Factores Extrínsecos		
	Edad	Experiencia laboral	Remuneración	Status	Actitud en la gestión
Rho de Spearman	-0,009	,396**	,322**	,431**	,482**
p	0,937	0,000	0,005	0,000	0,000

## 4.2 Prueba de Hipótesis

Se rechaza la hipótesis específica y se acepta la hipótesis general.

### Hipótesis General

H1 Los factores de Herzberg se relacionan de manera altamente positiva y estadísticamente significativa con el posicionamiento gerencial.

### Hipótesis Específica

H1.- La dimensión biológica del factor intrínseco de Herzberg se aprecia que no hay relación con el posicionamiento gerencial.

## 4.3 Discusión de resultados

La tesis titulada Factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg relacionados con el posicionamiento gerencial, es único como tesis y no encontrándose otro similar, sin embargo se hallaron algunas tesis que abarcan algunos factores intrínsecos como extrínsecos, que a continuación presentaremos las concordancias y/o discrepancias con nuestra tesis.

## **Antecedentes Nacionales**

**Cainicela** demostró que el 77.8% de enfermeras desarrollaban un liderazgo interpersonal moderado y el 75,5% de las enfermeras asistenciales perciben el clima organizacional por mejorar; siendo la población participante de 147 enfermeras asistenciales y 09 enfermeras jefes.

Llegando a la conclusión que la dirección interpersonal de las enfermeras jefes no influye significativamente en el clima organizacional en los servicios de enfermería del pabellón B del Hospital Almenara Irigoyen.

**Cabrera G**, El liderazgo que predominó fue el transaccional percibido por la supervisora de enfermería es el Laissez Faire (83.80%), un 67.50% mencionó que muy pocas veces se utiliza la estimulación intelectual, en relación a la satisfacción laboral un 48.80% del profesional enfermera manifestó estar regularmente satisfechos y un 46.30% mencionaron satisfacción laboral baja. Siendo esta la población de estudio donde participaron 80 trabajadores de salud (enfermeros y técnicos de enfermería).

Concluye: La satisfacción es media y el estilo de liderazgo predominante es el transformacional (Carisma).

**Torres** resume que un 67% reconocieron en la jefa de enfermeras elevado estilo de liderazgo en Laissiez faire; las supervisoras obtuvieron perfil alto para Laissiez faire 43% y 42% en transaccional.

Las tesis consideramos que el liderazgo es una actitud que poseen las enfermeras frente al posicionamiento gerencial donde se aprecia que hay relación positiva baja y altamente significativa entre estas dos variables. **Santa**



**María G**, Refiere que un 51.7% de las enfermeras reconocieron un manejo regular de habilidades gerenciales de parte de enfermería. Un 75% manifestaron tener satisfacción con el trabajo actual; llegando a la conclusión de la no existencia de relación estadísticamente significativa entre las actividades gerenciales que aplican las enfermeras jefes del servicio y el nivel de satisfacción en el trabajo desde la óptica de las enfermeras asistenciales.

**Oliveira P**, Kowal I.: 20 instituciones contactadas, 14 (70%) aceptaron participar de la investigación. Destacando que ninguno de los participantes reconoció la importancia de una especialización o post grado para asumir cargos gerenciales.

En un 54.5% de instituciones, los gerentes tenían otros pos graduaciones de los exigidos por los gestores.

Respecto a la experiencia un 18.2% de gerentes valoraron la experiencia como requisito de la gestión.

Solo 3 instituciones contaban con profesional con experiencia. El estudio logro evidenciar semejanzas respecto al perfil y competencias de Hospitales acreditados que tuvieron relación con las expectativas de los profesionales a cargo de la selección del personal; concluyendo que el profesional de enfermería está comprendiendo que el mercado laboral requiere de profesionales líderes que asuman puestos de gerencia.

Nosotras concluimos que de las 75 enfermeras, que viene hacer nuestra población de estudio 48 (64,0%) eran especialistas, 24 (32,0%) tenían el grado de magíster y 3 (5,3%) tenían grado de Doctor, con respecto al acceso

al cargo actual de las enfermeras que están ocupando posiciones gerenciales en el Departamento de enfermería del Hospital Guillermo almenara Irigoyen.

Asumimos que más del 50% de enfermeras tiene alguna especialidad para asumir cargos gerenciales.

La prueba de Spearman midió la relación entre la experiencia laboral y el posicionamiento gerencial donde se evidencio que hay relación positiva baja y altamente significativa en estas dos variables.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Se demostró enfáticamente que los Factores de Herzberg se relacionan con el Posicionamiento Gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

1. No existe relación entre la edad (dimensión biológica) del factor intrínseco y el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen ( $p > 0.05$ ), usando la prueba no paramétrica de Spearman.
2. Existe relación positiva baja y altamente predominante entre la experiencia laboral con la variable Posicionamiento Gerencial, en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen ( $p < .005$ ), usando la prueba no paramétrica de Spearman.
3. Existe relación positiva baja y altamente significativa entre estatus/poder, remuneración con el posicionamiento gerencial en el

Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen ( $p < .005$ ), usando la prueba no paramétrica de Spearman.

4. Existe relación entre la actitud gerencial del factor extrínseco con el posicionamiento en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda realizar trabajos similares en otras sedes para comparar entre el posicionamiento gerencial en hospitales de EsSalud y ministerio de salud.
2. Se recomienda realizar estudios comparativos de la dimensión biológica y el posicionamiento de los enfermeros del sexo masculino.
3. Se recomienda trabajar las dimensiones experiencia laboral con el grado académico y el posicionamiento gerencial de las enfermeras.
4. Fomentar estudios de relación entre status-poder, remuneración y el posicionamiento gerencial en los enfermeros del sexo masculino.
5. Se recomienda que las enfermeras en estudio mantengan la actitud gerencial para la mejora de la gestión en beneficio de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Organización Panamericana de la Salud, Organización mundial de la salud .OPS; OMS.

Disponible

<https://www.paho.org/chi/index.php?option=com>

2. Reglamento de la Ley del Trabajo de la Enfermera (o).Colegio de Enfermeros del Perú 2002.CEP.pag. 127-129

Disponible

[http://www.conaren.org.pe/documentos/ley\\_trabajo\\_enfermero\\_27669.pdf](http://www.conaren.org.pe/documentos/ley_trabajo_enfermero_27669.pdf)

3. Brito M, SC. et al. La Enfermera en el contexto de las prácticas de administración: Retos y Perspectivas en un Hospital de Belo Horizonte Minas Gerais– Brasil, Enfermería global. 2005 noviembre; 3(7).

<http://revistas.um.es/eglobal/>

4. Rodríguez M. Inserción, Poder y Estrategias de la Enfermera en la Gerencia de los Servicios de Salud Pública Trujillo, Perú, Ciencia y Tecnología. 2012 noviembre; 8(22).

<http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/208>

5. Balderas M. Administración de los servicios de enfermería, quinta edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.2009. [Junio 2018]. <https://alvarezrubenantonio.milaulas.com> › mod\_resource › content ›

6. Carpio R, Villalobos A. Motivación del Equipo Básico de Atención Integral en Salud como Factor que Contribuye al logro de los Objetivos del nuevo Modelo de Atención Integral. Revista de Ciencias Administrativas y financieras de la seguridad social. 2001. Junio .Vol. 9. n.1. [www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext).

7. Responsable del Portal de Transparencia: Ing. Miguel Eduardo Espinal Lau. Portal de Transparencia Seguro Social de Salud (ESSALUD).2015. Mayo 2018.18. [www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte\\_transparencia\\_enlaces](http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces).

8. Cainicela M, P Liderazgo Interpersonal de las Enfermeras Jefes y su influencia en el clima organizacional en los servicios de Enfermería del pabellón B del Hospital nacional Guillermo Almenara Irigoyen [Tesis para optar el grado de Magister en Gestión en Salud]. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener, Escuela de Posgrado, 2017. URI: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/688>

9. Cabrera G. influencia del estilo de liderazgo de la supervisora de Enfermería en la satisfacción laboral del personal de Enfermería del hospital ilo [tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias: Administración y Gestión en Salud]

Arequipa: Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa Unidad De Posgrado De La Facultad De Medicina; 2017.

URI: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6458>

10. Santa M. Percepción sobre las habilidades gerenciales de la enfermera jefa de unidad y la satisfacción laboral de la enfermera asistencial- Hospital Daniel Alcides Carrión Huancayo Perú. 2012. Revista Peruana de Obstetricia y Enfermería.2012.8 (1)

[www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/view/674](http://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/view/674)

11. Torres L. Perfil de liderazgo en directivos de Enfermería desde la perspectiva del personal a su cargo en un hospital privado en SLP. [Para optar el grado de magister en Administración de la Atención en Enfermería] México, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 2016.

URI: <http://ninive.uaslp.mx/xmlui/handle/i/3909>.

12. Oliveira P, K. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados.[Publicación periódica en línea] 2011 enero-febrero.[consulta 2018 agosto 15]; (Volumen 19/1)[10p].

[http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es\\_15.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/es_15.pdf)

13. Diccionario de Conceptos online con miles de definiciones.2015.

<https://www.wordreference.com/definicion/>

14. Manrique A. Gestión y Diseño: Convergencia Disciplinar. Revista Científica Pensamiento y Gestion.2016. enero-junio N°40.

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>

15. Garzón R. Análisis de los Conceptos de Administración, Gestión y Gerencia en Enfermería, desde la Producción Científica de Enfermería, en América

Latina.<http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>.201

8.abril.15.

[www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf).

16. Consejo Internacional de Enfermeras. <https://www.icn.ch> ›

Citado 24 mayo 2018. Ginebra, Suiza.

17. Zarate R. <http://www.ics-aragon.com/cursos/iacs/102/lectura-recomendada-1-4.pdf> ,2004, consultado 2018 julio 10,La Gestión del Cuidado de Enfermería. Índex de Enfermería (Önline) 2004. vol.13 no.44-45.

[scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid).

18. Salvatierra V, Rivera C. Gestión del Cuidado: Esencia de ser Enfermera, estudios públicos [en línea]. CIES, escuela de enfermería Universidad Santiago de Chile. [www.hospitalneuquen.org.ar/.../Salvatierra-Florez2cGestión-del-Cuidado-e](http://www.hospitalneuquen.org.ar/.../Salvatierra-Florez2cGestión-del-Cuidado-e)

19. Chiluisa S. Modelo De Gestión Del Cuidado De Enfermería En El Servicio De Lactantes Del Hospital Pediátrico Baca Ortiz [Tesis para optar el grado de magister en Gestión en Salud]. Quito: Universidad Central Del Ecuador; 2014.



20. Rojas J. Beltrán. Gestión de Enfermería y el Comportamiento de Indicadores de Calidad de Atención de Enfermería. Colombia. [Tesis para Optar al título de Magister en Enfermería con Énfasis en Gerencia en Servicios de Salud]. Colombia: Universidad Nacional De Colombia, Facultad De Enfermería 2015.

<http://bdigital.unal.edu.co/50802/1/53081151.2015.pdf>

21. Ortiz, Ana. Gestión del cuidado en enfermería [revista Investigación y educación en Enfermería Universidad de Antioquia] 2000 marzo. vol. XVIII, núm. 1, pp. 93-102.

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105218294007>

22. Drucker P. Los Desafíos de la gerencia para el siglo XXI. [En línea]. Edición III. Colombia. Editorial Norma. 2002.

[https://books.google.com/books/about/Los\\_desafios\\_de\\_la\\_gerencia](https://books.google.com/books/about/Los_desafios_de_la_gerencia)

23. Eduardo Amorós. Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. [Universidad Católica santo Toribio de Mogrovejo] Lambayeque; 22 de mayo 2008. [Marzo 2018].

<https://es.slideshare.net/adrysilvav/comportamiento-organizacional-en-busca-del-desarrollo-de-ventajas-competitivas>.

24. Chiavenato A. Administración. Proceso Administrativo, tercera edición. Bogotá. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A .2001, [25agosto 2018]

[https://www.academia.edu/14729660/PROCESO ADMINISTRATIVO TERCERA EDICION](https://www.academia.edu/14729660/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION)

25. McClelland, DC. Toward A Theory of Motivation Acquisition. Tercera edición. John Wiley & Sons Inc. 1965. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014.

26. Tribunal Nacional Ético de Enfermería.2007.15 de mayo del 2018.  
<https://www.oceinfo.org.co/index.php/organizaciones/tribunal-nacional-etico-de-enfermeria>

27. Consejo Nacional del Colegio de Enfermeros del Perú [internet], Lima-Perú, 2008[aprobado 25 y 26 de noviembre del 2008]  
[cr3.org.pe > default > wp-content > uploads > 2015/10 > normasggoce](http://cr3.org.pe/default/wp-content/uploads/2015/10/normasggoce)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### a. Matriz de consistencia

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Diseño metodológico
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Qué relación existe entre los factores de Herzberg y el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen julio 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión biológica de los factores extrínsecos con el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?</li> <li>¿Cuál es la relación que existe entre la experiencia profesional con el</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la relación entre los factores extrínsecos e intrínsecos con el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Describir la relación que existe entre la dimensión biológica del factor intrínseco y el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?</li> <li>Determinar la relación que existe entre la experiencia profesional del factor intrínseco y el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?</li> </ol>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>H1 Los componentes de Herzberg tienen relación altamente positiva y estadísticamente significativa con el posicionamiento gerencial.</p> <p><b>Hipótesis Específica</b></p> <p>H0.- El componente biológico del factor intrínseco de Herzberg no tiene relación con el posicionamiento gerencial.</p> <p>H1.-El componente biológico del factor intrínseco de Herzberg tiene relación con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Factores Intrínsecos.</p> <p><b>Variable 2</b></p> <p>Factores Extrínsecos.</p>	<p><i>Sexo</i> <i>Edad</i></p> <p>Tiempo de servicio</p> <p>satisfacción con el incentivo económico y emocional Reconocimiento laboral</p> <p>capacitación Complementaria Resultados de gestión Gestión Manejo en el proceso estratégico.</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>Según la Tendencia la tesis tiene un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional; las variables: Factores de Herzberg y Posicionamiento gerencial serán medidas a través de sus indicadores de las dimensiones correspondientes.</p> <p><b>Método y diseño de la investigación</b></p> <p>El estudio es Observacional transversal</p> <p><b>Población y muestra</b></p> <p>Dada la naturaleza del estudio se trabajará sólo con población conformada por 75 enfermeras; enfermera jefa de departamento,</p>

<p>posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación que existe entre estatus/poder y remuneración con el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?</li> <li>• ¿Cuál es la relación que existe entre la actitud gerencial con el posicionamiento en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?</li> </ul>	<p>3. Identificar la relación que existe entre estatus/poder, remuneración del factor extrínseco y el posicionamiento gerencial en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?</p> <p>4.- Describir la relación que existe entre la actitud gerencial del factor extrínseco con el posicionamiento en el Departamento de Enfermería del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen?</p>	<p>H0 La experiencia profesional del factor intrínseco de Herzberg no se relaciona con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.</p> <p>H1 La experiencia profesional del factor intrínseco de Herzberg se asocia positivamente baja y estadísticamente significativa con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.</p> <p>H0 El Estatus/Poder, remuneración del factor extrínseco de Herzberg no se relacionan con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.</p> <p>H1 El estatus/poder, remuneración del factor extrínseco de Herzberg se relaciona de manera positiva baja y estadísticamente significativa con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.</p>	<p><b>Variable 3</b></p> <p>Posicionamiento Gerencial</p>	<p>Generador de confianza y seguridad.</p> <p>Descendente Ascendente Empatía Oral y escrita. Planificación y Organización Control Compromiso Competencia. Actualización Mejoramiento Aprendizaje Liderazgo compartido Trabajo grupal</p> <p>Toma de decisiones y resolución de problemas Manejo de estados de tensión.</p>	<p>enfermeras supervisoras, enfermeras jefas de servicio, y enfermeras asistenciales que tuvieron cargo gerencial en algún momento del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen</p>
--	---	--	---	--	--

		<p>H0 La actitud en la gestión del factor extrínseco de Herzberg no se relaciona con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.</p> <p>H1 La actitud en la gestión del factor extrínseco de Herzberg tiene relación positiva baja y estadísticamente significativa con el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen.</p>			
--	--	---	--	--	--



## ANEXO 2

### b. Instrumento: Escala de Calificación tipo Likert

**1. Objetivo:** recoger datos de aspectos gerenciales que evidencian las, líderes de Servicio, supervisoras y Jefe de Dpto. de Enfermería del HNGAI.

**2. Introducción:** Estimada enfermera Jefe de Servicio/Supervisora/Jefe de Dpto. de Enfermería], somos Natali y Elizabeth, que, de acuerdo al objetivo antes señalado; mucho le agradecemos responder este instrumento. La primera parte contiene preguntas referidas a información general y la segunda parte está una Escala de Calificación con cada una de las cuales ha de ser respondida encerrando en un círculo, la opción que Ud. crea conveniente. Favor responder todas. Requerimos se identifique, asegurándole que cautelaremos su identidad mediante clave. Muchas gracias.

#### I.- Información general

##### 1. Cargo que desempeña:

Jefe de departamento de enfermería ( 1 )

Supervisora (2 )

Jefe de unidad o servicio (3)

Asistencial (4)

##### 2. Grados Académicos

Especialidad...

Magister

Doctor(a)

##### 3 Vínculo laboral:

Nombrado

Contratado

##### 4. Accedió al cargo actual por:

Concurso

Encargatura

Designación de confianza

Años de experiencia

#### II.- Variable: Factores Intrínsecos

**1 Edad**    25-34 ( )    35-44 ( )    45-55 ( )    56-66 ( )

**2 Sexo**    femenino    masculino



### 3. Experiencia laboral

0-5 años ( )

11-15 años ( )

6-10 años ( )

16 a 20 años ( )

20 a más años ( )

### III.- Variable: Factores Extrínsecos

#### Remuneración:

8. ¿Piensa usted que su trabajo está bien remunerado?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

9. ¿Piensa que su sueldo y de sus compañeros está conforme con la situación y marcha económica de la institución?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

#### Status/Poder:

10. ¿Asume que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por sus colegas y superiores?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

11. ¿Le gustaría seguir laborando en su área de trabajo?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

#### Actitud en la gestión

12. Está usted satisfecho con la información y los conocimientos de gestión que posee?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

13. ¿Acepta usted que los indicadores de gestión favorecen los resultados del trabajo enfermero?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

14. ¿Piensa usted que en la gestión se debe de reconocer prioridades?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

15. ¿Acepta usted que para una buena gestión se debe fijar misión, visión y objetivos?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

16. ¿Diría usted que para el proceso estratégico se debe aplicar el razonamiento crítico?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

#### IV.- Variable: Posicionamiento Gerencial

##### Liderazgo

17. ¿Las enfermeras se sienten libres de hablar con sus superiores sobre su trabajo?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

##### Comunicación

18. ¿Considera que la comunicación de los gerentes hacia el personal asistencial de arriba-bajo favorece un clima positivo laboral?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

19. ¿La comunicación del personal hacia las jefaturas fluye sin barreras?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

20 ¿Los jefes están familiarizados con los problemas de los trabajadores?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

21 ¿Reconoce que la habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas es clave?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

### Supervisión

22. Asumiría que la organización y planificación puede lograr los objetivos de gestión

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

23. ¿Perciba usted que existe resistencia para lograr los objetivos de la organización?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

24. ¿Asumiría usted que es importante la participación del departamento de Enfermería para contribuir con las metas de la institución?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

25. Siente que está comprometido con la organización, su misión, visión del departamento de enfermería?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

26. Considera usted importante el conocimiento sobre administración de las organizaciones?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

27. Considera usted tener conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción, desarrollo humano, etc.)?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

### Actualización

28. Acepta usted que es necesario tener conocimientos de software y herramientas informáticas?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

29. Es de vital importancia el compartir la información de la organización con sus pares?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

30. Considera usted importante retroalimentar a sus colaboradores?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

### Trabajo en equipo

31. Espera usted que su departamento promueve el trabajo en equipo?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

32. ¿Siente usted deseos de obtener logros en el trabajo?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

## Manejo de conflictos e incertidumbre

33. Asume que la identificación y resolución de problemas en su departamento es relevante?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
----------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

34. ¿Reconoce la importancia de las relaciones interpersonales?

Totalmente de acuerdo 1	Parcialmente de acuerdo 2	Ni lo uno ni lo otro 3	Parcialmente en desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
-------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------

## ANEXO 4: VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### c. Tabulación de juicio de experto

Experto	1	2	3	4	5	6	Total de Ítems correctos		%
1	1	1	1	1	1	1	6	6/6	100%
2	1	1	1	1	1	1	6	6/6	100%
3	1	1	0	0	1	0	3	3/6	50%
4	1	1	0	1	0	1	4	4/6	66.67%
5	0	0	0	0	0	1	1	1/6	16.66%
6	1	1	1	1	1	1	6	6/6	100%
7	1	1	1	1	1	1	6	6/6	100%
8	0	1	1	1	1	1	5	5/6	83.33
9	1	1	1	0	1	1	5	5/6	83.33
10	1	1	1	1	1	1	6	6/6	100%

Validez=  $799.99/10= 79.999$

Por lo tanto el cuestionario es válido.

## ANEXO 5: CONSENTIMIENTO INFORMADO

La jefe de departamento, supervisora, jefe de  
área.....

Fecha: /.../... Autoras del proyecto que solicitan el consentimiento del  
personal: Licenciada Elizabeth Benavides Ugarte

Licenciada Natali Vigo herrera.

Firma de las investigadoras:

.....

### Procedimiento

Si Usted Acepta Participar De Este Estudio Titulado **Factores De Herzberg y el Posicionamiento Gerencial** que será en la fecha y hora que se le señalara, se le entregará un instrumento con una escala de calificación que está compuesto por Ítems.

### Participación voluntaria

La participación en este estudio es voluntaria, usted podrá retirarse de la investigación en cualquier momento. También podrá decidir que no desea participar ahora o podrá decidir que desea participar y cambiar de opción más adelante, teniendo en todo momento plena libertad de decisión, sin prejuicio alguno.

### Privacidad

A fin de proteger su privacidad, sus datos expresados por usted; estos serán rotulados con una clave/ código y no con su nombre, ni con sus iniciales; conservando así sus datos referencia y su consentimiento en un archivo seguro que no forma parte de los registros del Departamento

Enfermería HNGAI. Su nombre no figurará en ninguna publicación e informe sobre esta investigación, trabajándose los datos para los fines establecidos en este consentimiento.

Remuneración:

No recibirá ninguna remuneración por participar en este estudio.

¿DESEAS PARTICIPAR EN EL PRESENTE ESTUDIO?

Yo.....DNI.

Enfermera.....confirmando que he leído las declaraciones consignadas en este consentimiento informado. Confirmando que las Licenciadas Elizabeth Benavides Ugarte y Natali Vigo Herrera, autoras de la investigación me han explicado la información y los procedimientos que incluye.

Confirmando que he leído la posibilidad de formular preguntas sobre este estudio y estoy satisfecho con las respuestas y las explicaciones referidas, tuve tiempo y la posibilidad de leer la información cuidadosamente, y decidir si deseo participar o no en el presente estudio.

Por ello, recibo una copia de este formulario, que lleno en los espacios con letra imprenta y legible.

Firma

Fecha



ANEXO 6: CARTA DE APROBACION DE LA INSTITUCIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"  
"Año del fortalecimiento de la atención primaria en EsSalud"

CARTA N° 1892 G-HNGAI-ESSALUD-2018

Lima, 10 MAY 2018

Investigador Principal:  
NATALI VIGO HERRERA  
Departamento de Enfermería  
Hospital Nacional Guillermo Almenara – EsSalud  
Presente. -

Referencia : CARTA N° 1584 OCID-G-HNGAI-ESSALUD-2018

Asunto : APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN OBSERVACIONAL

De mi consideración:

Mediante la presente me dirijo a usted en atención al documento de la referencia en el cual usted solicita la aprobación del Proyecto de Investigación N° 031-2018 Estudio Observacional: Factores intrínsecos y extrínsecos asociados al posicionamiento gerencial Departamento de Enfermería. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, Investigador Principal Lic. Natali Vigo Herrera, con los deberes y responsabilidades correspondientes conforme a lo estipulado en el Decreto Supremo N° 021-2017-SA, Reglamento de Ensayos Clínicos del Perú.

Al respecto, habiendo sido el proyecto de investigación en mención evaluado y aprobado por el Comité de Investigación y revisado como exceptuado por el Comité Institucional de Ética en Investigación del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen EsSalud, los cuales velan por el cumplimiento de las directrices metodológicas y éticas correspondientes y la Directiva N° 025- GC-ESSALUD-2008, Directiva de Investigación en ESSALUD, y habiendo cumplido con presentar la documentación correspondiente, incluyendo los documentos de aprobación de los comités respectivos y el proyecto de investigación observacional, esta Gerencia manifiesta su aprobación a la solicitud.

Sin otro particular, quedo de usted.

Muy atentamente,

RED ASISTENCIAL ALMENARA  
  
Dr. LUIS BROMLEY COLOMA  
GERENTE  
ESSALUD

NIT: 753-2018-554



Jairo Quiroz  
Gerente de Investigación y Revisión de Proyectos de Investigación  
H.N. GUILLERMO ALMENARA  
R.N. ESSALUD  
17/12/2018

