



UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER

Escuela de posgrado

**“HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LA DIRECCIÓN DE SALUD DEL HOSPITAL MILITAR, JESÚS  
MARÍA, LIMA, 2019”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE

Maestro de Gestión en Salud

Presentado por:

**AUTOR:** VEGA LUJÁN, CARMEN ROSA

**ASESOR:** MG. ARELLANO SARMIENTO, CESAR

**LIMA – PERÚ**

**2020**

Tesis

**“HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LA DIRECCIÓN DE SALUD DEL HOSPITAL MILITAR, JESÚS  
MARÍA, LIMA, 2019”**

Línea de investigación

**General:** Economía, Empresa y Salud

**Específico:** Administración hospitalaria

Asesor(a)

Mg. Arellano Sarmiento, Cesar

**DEDICATORIA:**

El presente trabajo de investigación va  
dedicado

A mis queridos hijos, porque todo se lo dedico a  
ellos, son motivos de mi vida.

La autora.

### **AGRADECIMIENTO:**

A la Universidad Norbert Wiener, por estudiar la presente maestría de gestión en Salud y ser un magister, a la Escuela Profesional de Enfermería, a todas las autoridades y en especial a los docentes por haberme apoyado y aportado todos sus conocimientos profesionales, lo cual hizo posible realizar el presente trabajo de tesis.

La autora.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA: .....	3
AGRADECIMIENTO: .....	4
ÍNDICE GENERAL.....	5
Índice de tablas.....	8
Índice de ilustraciones.....	9
Índice de gráficos.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCION.....	13
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1 Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3 Objetivos de la investigación.....	19
1.3.1. Objetivo general.....	19
1.3.2. Objetivos específicos.....	19
1.4. Justificación y viabilidad de la investigación.....	20
1.5 Limitaciones de la investigación.....	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes de la investigación.....	22
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	22
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	24
2.2. Bases teóricas.....	29
2.2.2 Habilidades gerenciales.....	30
2.2.3. Gestión del talento humano.....	34
2.2.4 Satisfacción laboral.....	36
2.3. Formulación de Hipótesis.....	37

2.3.1. Hipótesis general .....	37
2.3.1. Hipótesis específicas .....	38
2.4. Operacionalización de variables e indicadores .....	38
2.5. Definición de términos básicos.....	40
2.5.1. Calidad .....	40
2.5.2. Calidad de atención .....	41
2.5.3. Habilidad .....	41
2.5.4. Satisfacción .....	41
2.5.5. Satisfacción laboral.....	41
2.5.6. Trabajador .....	41
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	42
3.1. Tipo de investigación .....	42
3.2. Diseño de la investigación .....	42
3.3. Población y muestra .....	43
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	45
3.4.2. Instrumento de recolección de datos.....	46
3.4.3. Validez del Instrumento de recolección de datos .....	47
3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	51
3.6. Aspectos éticos.....	52
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	53
4.1. Procesamiento de datos: Resultados .....	53
4.2. Prueba de hipótesis .....	54
4.3. Discusión de resultados .....	61
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1 Conclusiones .....	68
5.2 Recomendaciones .....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	71
ANEXOS.....	75
Anexo 1: Matriz de Consistencia .....	76

Anexo 2: Instrumentos .....	78
Anexo 3: Solicitud .....	80
Anexo 4: Ficha de recolección de datos.....	81
Anexo 5: Consentimiento Informado .....	84
Anexo 6: Autorización para realizar trabajo de investigación.....	86

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz operacional de la variable 1 .....	39
Tabla 2 Matriz operacional de la variable 2 .....	40
Tabla 3 Población de estudio del Hospital Militar en Jesús María .....	44
Tabla 4 Alpha de Cronbach de la variable Habilidades gerenciales .....	50
Tabla 5 Alpha de Cronbach de la variable Satisfacción laboral .....	51
Tabla 6 Datos sociodemográficos .....	53
Tabla 7 Datos estadísticos de las variables. ....	54



## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Ficha Técnica del instrumento para medir la variable satisfacción laboral	47
Ilustración 2 Validez de instrumento en la variable habilidades gerenciales	48
Ilustración 3 Validez de instrumento en la variable satisfacción laboral	49
Ilustración 4 Formula de confiabilidad del Alfa de Cronbach	50

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1. Dispersión bidimensional de las variables habilidades gerenciales y satisfacción laboral.	55
Gráfico 2. Dispersión bidimensional de las variables comunicación en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral.	57
Gráfico 3. Dispersión bidimensional de las variables liderazgo en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral.	59
Gráfico 4. Dispersión bidimensional de las variables motivación en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral.	60

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo “determinar la relación las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal de la dirección de salud del Hospital Militar Central Lima, 2019”. Estudio correlacional, no experimental, transversal. Participaron 91 profesionales de diversas áreas hospitalarias, los cuales respondieron dos cuestionarios de “habilidades gerenciales” y “satisfacción laboral”. Para la estadística inferencial se utilizó coeficiente de correlación de Spearman (nivel de significancia de 5%). La mayoría de sujetos fueron licenciados en enfermería (51,6%). Fue encontrada una correlación lineal simple positiva considerable entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral ( $Rho:0,781$ ). También se encontró una correlación lineal simple positiva considerable entre las dimensiones comunicación ( $Rho:0,701$ ), liderazgo ( $Rho:0,754$ ), motivación ( $Rho:0,709$ ) y satisfacción laboral. Se concluyó que cuando las habilidades gerenciales aumentan, la satisfacción laboral también lo hace.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, satisfacción laboral, comunicación, liderazgo y motivación.

## **ABSTRACT**

The present study aims to "determine the relationship between management skills and job satisfaction of the personnel of the health department of the Central Military Hospital Lima, 2019". Correlational, non-experimental, cross-sectional study. 91 professionals from various hospital areas participated, who answered two questionnaires on "management skills" and "job satisfaction". Spearman's correlation coefficient (significance level of 5%) was used for inferential statistics. Most of the subjects were nursing graduates (51.6%). A considerable positive simple linear correlation was found between managerial skills and job satisfaction (Rho: 0.781). A considerable positive simple linear correlation was also found between the dimensions communication (Rho: 0.701), leadership (Rho: 0.754), motivation (Rho: 0.709) and job satisfaction. It was concluded that when managerial skills increase, job satisfaction also increases.

**Keywords:** Management skills, job satisfaction, communication, leadership and motivation.

## **INTRODUCCION**

Las organizaciones se enfrentan a muchos cambios actualmente. Estos están relacionados con diferentes aspectos como lo son la economía, la política, los cambios sociales, las nuevas tendencias que a su vez conllevan a nuevas exigencias, el sector salud no escapa de esta realidad, este sector también tiene el compromiso de cambiar y adaptarse de acuerdo a las circunstancias y a los retos existentes.

De acuerdo con lo expuesto, uno de esos elementos que están sometidos a cambios son las habilidades gerenciales, es decir, la capacidad de los líderes gerentes en cumplir las metas con el apoyo de su personal en las mejores condiciones. Donde en consecuencia las buenas prácticas gerenciales desde el punto de vista del trato, el manejo de conflictos, el reconocimiento por el esfuerzo en la labor y otros aspectos son importantes de maniobrar, debido que se estima que ellos inciden en la satisfacción laboral del personal, evitando situaciones como la rotación del personal, completar tareas satisfactoriamente, entre otras.

El estudio a continuación presenta una investigación dirigida a la situación presentada contextualizada en el sector salud de un hospital de Lima.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La gestión sanitaria a nivel mundial se presenta bajo criterios nuevos debido a la dinámica social y compleja donde interactúa el ser humano, por ello, la toma de decisión para resolver las situaciones deben estar cónsonas con las realidades, como dice Paidós<sup>1</sup> partiendo de un pensamiento simple que paso a un pensamiento complejo, partiendo de una visión menos dogmática, no a la propia crítica, ni al propio cambio pues el primero se fundamenta en principios dogmáticos, no propensos a la crítica, ni al cambio; seguidamente la transformación deben estar concatenadas con la evolución total del ser humano donde tome auge la innovación y por ende, la creación del conocimiento<sup>1</sup>. Por ello, se necesitaría nuevas formas para poder afrontar los cambios, en función de las necesidades e intereses que se van presentado y adquiriendo en el camino.

De acuerdo a un muestreo centrado en el liderazgo, en ocho países de Latinoamérica la UNESCO-OREALC<sup>2</sup> consideran que: Toda política que se ha aplicado a este sector sanitario carece del enfoque sistémico ya que propician el liderazgo directivo a nivel de salud, la función autónoma en los centros de salud públicos referida en la gerencia.

De allí, que el director o gerente debe poner en práctica estas habilidades para lograr la satisfacción laboral, definida por Chiavenato<sup>3</sup> como la actitud de las personas

hacia el desempeño laboral, lo que está supeditado a incentivos de diferentes tipos. De esta manera, la Salud, considerado como un ente, debe ser reforzado en habilidades gerenciales, crear sus propios métodos y técnicas, así como su propia evaluación<sup>4</sup>.

Por otra parte, en países como Colombia y Perú el gerente del área de salud es un profesional agotado, poco motivado, angustiado, malhumorado para cumplir sus funciones gerenciales en función de las necesidades e intereses de los demás empleados y usuarios en el centro hospitalario<sup>5</sup>

Asimismo, el trabajo del gerente es direccionado en la mayoría de los casos al quehacer administrativo, entrega de recaudos a los superiores, controles de recursos, entre otros. Desde esta perspectiva Fernández<sup>5</sup> considera que la administración se norma a través de la gerencia, básicamente en lo referido a técnico, humano y conceptual. Estas destrezas se pondrán de manifiesto en la medida que cumpla con sus responsabilidades, resaltando que todas son esenciales para lograr organizaciones eficientes en el tiempo y espacio.

Otro factor a considerar es la satisfacción laboral, la cual comprende un estado emocional preferiblemente positivo la cual se genera de la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre las actividades que realiza dentro de sus funciones, establecido entre lo que el trabajador considera que quiere hacer y lo que realmente hace<sup>6</sup>.

Con respecto a la satisfacción laboral Marín y Placencia<sup>6</sup> enunciaron que solo el 19,1% del personal expresa estar altamente satisfecho con las actividades que realiza dentro de sus funciones, esto es un porcentaje muy bajo, sin embargo, poco más de la mitad (56,6%) de los involucrados está medianamente satisfecho. Es importante destacar que el promedio positivo más alto fueron las relaciones personales y los de menor promedio está relacionada con la presión en el trabajo, la poca variedad en las tareas diarias y relajación en el trabajo. Por tanto, en líneas generales la situación es positiva, no obstante, puede generar pequeños inconvenientes en las actividades diarias, situaciones que se pueden superar fácilmente.

García, Lujan y Martínez<sup>7</sup> refieren que los colaboradores de una organización representan su capital humano, que en la medida que se identifiquen sus necesidades personales y laborales se puede buscar estrategias que permitan brindar apoyo al personal y, de esa manera, lograr una satisfacción que se verá reflejada en el desempeño laboral; mejorando así, el trabajo en equipo, en los procesos y finalmente en el logro de los objetivos. En el estudio realizado en el Instituto Mexicano del Seguro Social consideraron a los colaboradores de los servicios de salud que se encontraban algo y bastante satisfechos desde el punto de vista intrínseco, sin embargo, la recomendación es implementar estrategias para promover la autoestima, respeto, confianza y sentido de pertenencia con la institución en favor de la mejora del servicio y la atención al paciente. De manera que un personal contento tiene la posibilidad de ser más competente y más interesado en su profesión viendo los beneficios que tiene disponible.



Con respecto a las habilidades gerenciales, Martínez<sup>8</sup> explica que son las capacidades, la preparación o las virtudes que tienen los gerentes, los directores o los propietarios de organizaciones, así como aquellos que tienen el rol de dirigir o gerenciar en una institución pública o privada de manera que estimule la producción o la efectividad en el personal con la finalidad de lograr los objetivos planteados, así como hacerle frente a los retos organizacionales. Es por ello que cualquier persona no puede llegar al cargo de gerencia, esta persona debe cumplir con características innatas, con una formación en el área y con el ímpetu para lograr metas a través del trabajo en equipo.

Un estudio realizado por Cueva<sup>9</sup>, en un hospital en Perú, manifiesta que la relación entre ambas variables (la habilidad gerencial y satisfacción laboral) son consideradas muy importantes, motivado que se confirma una correlación positiva y alta (Rho de 0,825) entre los elementos mencionados. Es decir, que para estos colaboradores de la salud reflejan darle mucha importancia lo cual incide en el desempeño de los trabajadores de la salud.

Otros estudios, Cruz<sup>10</sup>, han encontrado resultados distintos entre las habilidades generales básicas y la satisfacción laboral de los colaboradores en un centro de salud en Cusco, encontrando una correlación positiva pero débil (Rho de 0,307) entre los elementos mencionados. Es decir, que para este centro de salud que trabaja con personal médico la gerencia tiene un papel importante en la satisfacción laboral, sin embargo, no es tan “fuerte” esta relación.

En este sentido y para efectos del presente estudio, considerando lo antes planteado puede considerarse buscar la relación de las habilidades gerenciales que posee el personal directivo de Dirección de Salud del Hospital Militar ubicado en Jesús María, Lima, 2020 y la satisfacción laboral del personal de la misma institución, determinando los aspectos positivos y no tan positivos, lo cual permita hacer una toma de decisiones con base en resultados comprobados a través de un método científico, donde cultivando este principio se puede lograr muchos avances en la institución.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál será la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre la comunicación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019?

¿Cuál es la relación entre la motivación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar la relación entre la comunicación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019.

Determinar la relación entre el liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María-Lima, 2019.

Determinar la relación entre la motivación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019.

## **1.4. Justificación y viabilidad de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

Va contribuir al enriquecimiento del conocimiento científico en materia de habilidades gerenciales al estar en relación con la satisfacción en el ámbito laboral, específicamente en lo referente al actuar del directivo o gerente, que repercute en los demás miembros del personal que labora en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima. Del mismo modo, contribuirá a la formación de líderes directivos que puedan adquirir las herramientas indispensables para que cumplan sus funciones con idoneidad en beneficio de los pacientes que asisten a dichas instalaciones. El gerente o director al adquirir las herramientas básicas para su desempeño, de preferencia debería tener la capacidad de motivar al equipo de trabajo, logrando la satisfacción de los mismos mediante las habilidades gerenciales a su vez también destacando que la organización tenga los éxitos esperados.

### **1.4.2 Justificación Práctica**

El presente estudio aportará con sus resultados la relación entre niveles e ítems de las variables a estudiar y así poder ser utilizadas para mejorar, en cuanto a las habilidades gerenciales, en el desempeño directivo, repercutiendo así, en la satisfacción en lo laboral de los miembros del personal del “Hospital Militar” ubicado en Jesús María Lima, de igual manera permite que los directores adquieran las herramientas necesarias para cumplir con eficiencia su labor administrativa.

### **1.4.3. Justificación Metodológica**

El estudio tendrá como lineamiento la actual política de salud, es por ello, que aporta a gestión a nivel institucional, herramientas para ser aplicadas en este contexto, esperando lograr en el personal de salud la adquisición de conocimientos básicos para administrar, organizar, controlar y evaluar las responsabilidades a cumplir por parte de los involucrados. Aquí reside la importancia de los procesos de evaluación de la interacción habilidad gerencial-director-gestión, para el logro de la satisfacción laboral de trabajadores de la institución; en este caso: un centro hospitalario. La presente investigación tiene como punto eje los diversos instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo los análisis de cada variable y los procedimientos que se utilicen para la recolección de datos serán validados para su uso.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

La investigación presentaría limitaciones similares a otros estudios donde involucre datos de personas: respuestas incompletas, falta de participación, negar dejar sustento de su participación.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Se encontró en la literatura pocas investigaciones que relacionen ambas variables (nacional e internacional), por ello, se procedió a colocar estudios con una sola de las variables en el ámbito de salud.

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Liang Z, et al. (2018) en su estudio “An evidence-based approach to understanding the competency development needs of the health service management workforce in Australia” (Australia).

Tuvo como objetivo “realizar una evaluación de 360 ° de la competencia de los Administradoras de servicios de salud australianos (HSM) para identificar los niveles de competencia gerencial y las necesidades de capacitación y desarrollo”. Estudio que evaluó a 93 HSM de nivel medio, provenientes de dos hospitales públicos (n = 25) y cinco comunidades de salud servicios (CHS) (n = 68), utilizando el marco y la herramienta de la Asociación de Evaluación de Competencias Gerenciales (MCAP: (evidencia, recursos, conocimiento, comunicación, liderazgo, cambio), realizado entre 2012 y 2014 en Victoria, Australia. La evaluación subjetiva del MCAP 360 ° incluyó a) autoevaluación, b) evaluación del supervisor, c) por pares y un informe de evaluación. Las puntuaciones fueron agrupadas en cinco niveles. Las medias obtenidas para cada competencia básica tanto autoevaluación (AE) como la

evaluación combinada de colegas (EC) fueron mayores de cinco. La evaluación combinada de colegas para cada una de las competencias fue consistentemente más altas que las de la autoevaluación: (5,71;5,78;5,98;5,93;5,81;5,67). Todas las diferencias fueron estadísticamente significativamente. Encontraron competencia gerencial de la mayoría de los HSM de nivel medio de los hospitales<sup>11</sup>.

Arbeláez-Rodríguez y Mendoza P, (2017) en su estudio “Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador” (Ecuador).

Tuvo como objetivo “establecer la relación entre la gestión del director y la satisfacción del usuario externo”. La elección de los sujetos fue por muestreo aleatorio simple siendo nueve directores de centros de salud y 652 usuarios externos de un hospital en Ecuador. Realizaron validación por juicio de expertos. Los instrumentos fueron SERVQUAL modificado de satisfacción y EVAL O1-MRL de gestión (Realizada por el jefe inmediato). El 78% (7/9) de los directores fueron de sexo femenino. El mejor promedio de porcentaje de acciones cumplidas fue para las redes (95) y la parte administrativa (93). El promedio de satisfacción de cada centro de salud fue de entre -19 y -40. La evaluación del puesto de los directores fue satisfactoria: 70,7 a 100%. La correlación entre la gestión global del director y la insatisfacción global del usuario externo (-0,29). Encontraron un correlación baja y negativa entre gestión global del director y la insatisfacción global del usuario externo<sup>12</sup>.

Carrillo-García, et al. (2016) en su artículo “Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería del Quirófano del Hospital Universitario José María Morales Meseguer. Murcia, España” (Murcia)

Tuvieron como objetivo “evaluar la satisfacción laboral del personal de enfermería del área quirúrgica de un Hospital Universitario”. Fue un estudio cuantitativo, descriptivo, observacional, de diseño no experimental mediante la técnica de encuesta.

Estudiaron en una muestra de 60 (entre profesionales de enfermería y auxiliares de enfermería del área quirúrgica) estudiaron la variable satisfacción laboral. Utilizaron la Como instrumento de recogida de datos se utilizó la escala NTP 394 (que cuenta con dos dimensiones con un total de 15 ítems en la escala de Likert de 7 puntos).

Solo el 26,7% de los participantes fueron mujeres. La satisfacción general resultó con una media de 58,76, siendo el ítem “Tu estabilidad en el empleo” quien obtuvo el mayor promedio 5,41. Mientras que el ítem “el modo en que se está gestionando” es el aspecto donde los profesionales se encuentran menos satisfechos (2,61 de promedio). Los hallazgos principales muestran niveles medios de satisfacción por parte de los profesionales del quirófano del Hospital Universitario<sup>13</sup>.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Tecsihua (2018) en su tesis “Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú. Callao 2017” (Perú).

Tuvo como objetivo “analizar la relación existente entre las Habilidades Gerenciales con la Satisfacción Laboral en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú,



ubicada en el Distrito de Bellavista – Callao”. Estudio cuantitativo, correlacional, no experimental, de las variables habilidades gerenciales (instrumento de Puchol) y satisfacción laboral (Nieto), en 39 colaboradores (desde oficiales a personal civil administrativo) elegidos por muestreo no probabilístico. El 76,92% manifiesta estar de acuerdo con la variable habilidad gerencial, asimismo, el 53,85 está de acuerdo con la variable satisfacción laboral. Encontró una alta frecuencia de las variables habilidad gerencial y satisfacción laboral<sup>14</sup>.

Marín y Placencia (2017) en su artículo “Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado” (Perú)

Tuvieron como objetivo “establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú”. Fue un estudio descriptivo, observacional, transversal de tipo relacional. Mediante la técnica de la encuesta. La muestra fue de 136 trabajadores en las 5 oficinas locales en Lima e Ica, se estudió la variable motivación laboral y satisfacción laboral. Utilizaron el Cuestionario de Motivación Laboral (Cuestionario de Frederick Herzberg, y, el Cuestionario de Satisfacción Laboral (Cuestionario Font Roja); en ambos el puntaje es en una escala de 1 a 5. La mayoría de los sujetos fueron mujeres (73,5%). La mayor frecuencia del personal estuvo medianamente satisfecha en lo laboral (56,6%). Un abaja frecuencia del personal resulto insatisfecho en lo laboral<sup>6</sup>.

Contreras (2017) en su tesis “Condiciones de salud y satisfacción laboral según régimen laboral en enfermeros del Policlínico Pablo Bermúdez” (Perú).

Tuvo como objetivo “determinar la relación que existe entre el Régimen laboral y las condiciones de salud en el nivel de satisfacción de los enfermeros del Policlínico Pablo Bermúdez”. Fue un estudio cuantitativo, por su método es hipotético-deductivo y por su finalidad fue aplicada; de nivel descriptivo y correlacional; y diseño no experimental en enfermeros. Mediante la encuesta sometida a un juicio de especialistas en el tema para garantizar su validez, el grado de fiabilidad se determinó utilizando el Alfa de Cronbach. Estudio una muestra de 30 usuarios de un muestreo probabilístico, se estudió la variable régimen laboral y nivel de satisfacción. El 66,7% del régimen laboral público y el 69,2% del privado y el 45,5% del CAS tuvieron un alto nivel de satisfacción laboral. Concluyen que en su mayoría los enfermeros manifiestan una permanente satisfacción laboral<sup>15</sup>.

Ocampos y Valencia (2016) en su tesis “Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la Red Asistencial ESSALUD-Tumbes, 2016” (Perú).

Tuvo como objetivo “determinar la relación entre la Gestión Administrativa y la calidad de servicio al usuario en la Red Asistencial EsSalud Tumbes 2016”. Fue un estudio descriptivo transversal, no experimental. Mediante la encuesta. Estudio una muestra de 39 trabajadores de la Red Asistencial ESSALUD-Tumbes. Estudio la variable calidad del servicio (instrumento SERVQUAL) y gestión administrativa (de Anzola Rojas). Los resultados fueron el 35,9% de los encuestados están en desacuerdo con la administración en la Red Asistencial, mientras 23,1% de los encuestados no está ni de acuerdo ni desacuerdo. Encontró que la mayor frecuencia de entrevistados está en desacuerdo con la gestión<sup>16</sup>.

Cueva (2016) en su tesis “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal en el hospital Hermilio Valdizán – año 2016” (Perú).

Tuvo como objetivo “determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal del hospital Hermilio Valdizán, año 2016”. Fue un estudio de tipo no experimental, de diseño descriptivo correlacional, transversal. Mediante la encuesta. Estudió en una muestra de 217 colaboradores del personal del hospital, las variables: habilidad gerencial (cuestionario) y satisfacción laboral (cuestionario), mediante el estadístico Rho de Spearman, donde el coeficiente alcanzo un resultado 0.825. Encontró relación entre las dos variables estudiadas<sup>9</sup>.

Ravines (2015) en su tesis “Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en el Hospital Tito Villar Cabeza, Red Hualgayoc, 2014” (Perú).

Tuvo como objetivo “determinar la relación existente entre estilos gerenciales y nivel de satisfacción del usuario interno del Hospital Tito Villar año 2014”. Fue un estudio de naturaleza, descriptivo, correlacional. Mediante la encuesta. Estudio una muestra de 150 trabajadores del Hospital Tito Villar. Estudio la variable estilos gerenciales (07 preguntas cuestionario) y satisfacción laboral (16 preguntas en servqual). Los resultados demostraron un dominio del estilo autoritario con un 29%, por otra parte se destacó la preocupación por pérdida de materiales, tiempo y falta de interés de los líderes con un 36,40%, el reconocimiento del trabajo de forma autocrática genera insatisfacción en un 80,50% y las funciones se aceptan positivamente con estilo

gerencial participativo en un 75,80%. Encontró una relación entre estilos gerenciales y la satisfacción laboral<sup>17</sup>.

Vera (2017) en su tesis “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” (Perú).

Tuvo como objetivo “Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016”. Fue un estudio de descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. Mediante encuesta. Estudio una muestra probabilística aleatoria conformada por 70 enfermeras del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño. Estudio la variable habilidades gerenciales y la variable desarrollo organizacional. Los resultados a través de la Rho de Spearman de 0,907 demuestra una relación alta entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.<sup>18</sup>

Santa María (2012) en su artículo titulado “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).

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” Fue un estudio descriptivo, correlacional y de corte transversal. Mediante el cuestionario de Habilidades Gerenciales de Quezada y el Cuestionario de Satisfacción laboral del MINSA. Estudio una muestra de 60 enfermeras del Hospital Daniel Alcides Carrión. Estudio la variable “habilidades gerenciales y la satisfacción laboral”. Los resultados indican que las habilidades gerenciales de las enfermeras jefas de unidad en un 51,70% consideran que es regular, sin embargo, el 75% de las enfermeras se sienten satisfechas con sus actividades laborales. Explican que no hay relación entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral.<sup>19</sup>

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Satisfacción**

**La “Teoría de la Equidad”:** la satisfacción se da cuando una de las partes involucradas siente que los resultados de un proceso tienen un nivel equilibrado en base a costo, tiempo y esfuerzo<sup>20</sup>.

**La “Teoría del Desempeño o Resultado”:** Brooks, menciona que Johnson, Anderson y Fornell, proponen que un cliente satisfecho está relacionado íntimamente con la satisfacción por las expectativas generadas en las virtudes del producto o del servicio tal cual como lo pueda percibir el cliente<sup>20</sup>.

**La “Teoría de las Expectativas”:** Brooks, menciona que Liljander y Strandvik al hablar de satisfacción, la satisfacción de los clientes está en relación a si sus expectativas hacia el desempeño del producto y/o servicio, o sea, esa comparación entre lo que esperaba y lo que ha recibido; dictaminando si es bueno o no lo es. Una “disconformidad positiva” cuando supera las expectativas (o sea gana las expectativas a lo que recibió) y una “disconformidad negativa” cual no supera las expectativas (o sea no gana las expectativas a lo que recibió). Una expectativa confirmada sería el recibir exactamente lo que se quiso; la satisfacción aumentaría cuando las disconformidades positivas lo hagan<sup>20</sup>.

**La “Teoría de la diversidad y universalidad de los cuidados culturales”,** (Leininger) las diferentes culturas ofrecen información y orientación sobre lo que desea o necesita el cliente. La “cultura” predomina en la toma de decisión de los individuos. Esta teoría puede ser tomada por la enfermera como un apoyo al tratar a su paciente pues utiliza su “visión” (perspectiva del paciente), sapiencia y habilidades; todo esto vinculado a la ética (conocimiento profesional) en respeto de otras culturas<sup>21</sup>.

### **2.2.2 Habilidades gerenciales**

De acuerdo a Peñafiel y Serrano<sup>22</sup> establece que son: las capacidades y destrezas para desarrollar un trabajo específico. La habilidad organizacional es el resultado de la mezcla entre el conocimiento y la experiencia, aplicándose en la distribución correcta y eficiente de los recursos humanos según la complejidad de cada caso, por

ejemplo, en un centro materno se necesita personal capacitado para atender a las madres en gestación, sin embargo, la realidad de estos centros es diferente, debido que no existen médicos especialistas, la atención del parto es realizada por una obstetra y la atención del neonato por una enfermera, cuando estos deberían ser atendidos en primer lugar por un médico ginecólogo y un médico pediatra<sup>22</sup>.

Por lo mencionado anteriormente podría existir un sistema ineficiente en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, ya que no estaría cumpliendo con la designación del capital humano según las necesidades del centro de atención médico. Por ello, dentro del área de maternidad debería haber un personal especializado por turno conformado por: Médico (ginecólogo y pediatra), enfermera (con especialidad en atención en neonatología), obstetra (con especialidad en atención de parto) y técnico de enfermería (capacitado en el área).

La administración del capital humano implica un procedimiento administrativo que se aplica en la variación de la mano de obra en una institución administrativa<sup>19</sup>. En el sector salud la mano de obra es muy importante, porque sus habilidades resultarían en una buena práctica beneficiando a los usuarios del Hospital Militar ubicada en Jesús María Lima.

Los gerentes administrativos consiguen tomar decisiones efectivas cuando logran advertir desigualdades culturales, para así, ser una organización de la que se espere cualquier circunstancia inimaginable y sea de fácil adaptación a los cambios en el medio<sup>16</sup>.

La ausencia de una “administración en el sector salud” a la inclusión de personal sin especialidad de gestión pública (cargos de confianza), si bien hay otras razones esta sería la que más resalta. Esto debería cambiar con la ley SERVIR, que debería incluir estos grafos y títulos en sus requerimientos para ejercer un cargo gerencial en la administración pública<sup>16</sup>.

Un gerente dedicado a la administración pública debe tener ciertas capacidades incluyendo el dominio del uso de las tecnologías, sea hospitales, escuelas, museos, entre otras<sup>16</sup>.

## **Dimensiones de las habilidades Gerenciales**

### **Comunicación**

Según manifiesta Peñafiel y Serrano<sup>22</sup>, el concepto de asertividad, de Albert y Emmons en 1970, es la conducta ligada a la igualdad en cuanto a relaciones interpersonales, proviniendo de un patrón clínico, como la capacidad del individuo de no guardar lo que: piensa, siente, cree. Por ello, quienes lo rodean conocen lo que siente y piensa la persona en mención, de manera que dicha declaración no sea ofensiva, pero que a la vez te consienta expresarte.

Para Rodríguez<sup>23</sup> el proceso comunicacional es el medio que permite a la Gerencia mantener las relaciones entre los diversos niveles y miembros de una organización, facilitando el cumplimiento de los objetivos propuestos, transmitiendo las ideas con



claridad, motivando al personal y desarrollando el sentido de pertenencia entre sus miembros.

## **Liderazgo**

En cuanto al gerente ideal como estilo, según Harvard Business Review en Gutiérrez<sup>24</sup>, el estilo de liderazgo es característica del gerente exitoso, siendo cada estilo adecuado en ciertas situaciones y contextos: directivo, visionario, afiliativo, participativo, da el ejemplo y mentor; lo que significa que no se puede aplicar siempre el mismo en todo momento. Por ello, es importante el conocimiento de las circunstancias.

Según Puchol<sup>25</sup>, con el liderazgo se obtiene lo mejor de forma individual y grupal. Un líder debe conseguir objetivos (cantidad, calidad, menor coste y satisfacción de clientes y personal), desarrollar a sus colaboradores, mantener la unión del grupo.

## **Motivación**

Según Puchol<sup>25</sup>, la motivación es convencer a los trabajadores, de manera voluntaria, que realicen lo que deben hacer. Es la fuerza interior que ayuda a satisfacer necesidades.

Según Levy y Leboyer<sup>26</sup> la comunicación y la motivación están relacionados pues uno alienta al otro. Mediante la comunicación los empleados saben qué hacer, cómo lo están haciendo y qué hacer para mejorar. La motivación sería estimulada por la

generación de metas concretas, haciendo que la retroalimentación de lo logrado en el avance hacia ésta, y, además, con el reforzamiento de la conducta deseada.

## **Empatía**

Según Puchol<sup>25</sup>, el significado de empatizar quiere decir comprender lo que a otra persona le sucede, sus traumas, sus sentimientos, sus emociones. Es el entender por qué lo hace, pero al mismo tiempo de mantenerse al margen de estas emociones. Empatizar y simpatizar no es lo mismo. Ante la muerte de un familiar una persona empática diría: Sé lo que estás sintiendo. El sentir simpatía se considera en una posición donde no es de ayuda. Solamente la persona que genera empatía tiene la posibilidad real de tomar buenas decisiones de acuerdo con lo necesario para poder otorgar la ayuda necesaria. Por medio de la empatía, se identifica el sentir de la persona, o sea, entender reclamos-quejas, esto con el fin de ir en ayudar de sus problemas.

### **2.2.3. Gestión del talento humano**

En la actualidad los procesos en gestión del talento humano conlleva al desarrollo de actividades, como es la descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos donde incluye el reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, además de la evaluación del desempeño, retribución salarial, capacitaciones y desarrollo, interacciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros<sup>3</sup>

En la gestión del talento humano todas las personas con cargos tanto de directores, gerentes, jefes o supervisores, es decir, cada administrador emplea en sus labores las cuatro funciones administrativas que en conjunto son los procesos administrativos como lo son; la planificación, organización, dirección y control<sup>3</sup>

De manera que la administración de recursos humanos mantiene una conexión con las funciones del administrador pues está relacionado con las políticas y las practicas ineludible para administrar el trabajo de los colaboradores, algunos ejemplos son:

1. Análisis y descripción de cargo
2. Reclutamiento y selección de personal
3. Orientación e integración de nuevos colaboradores
4. Administración del cargo y remuneraciones generales
5. Evaluación del desempeño de los colaboradores
6. Desarrollo organizacional
7. Relaciones con los colaboradores y calidad de vida en el trabajo.<sup>3</sup>

A nivel organizacional existen ciertas preocupaciones para lo cual se debe ser muy diligente en buscar soluciones u opciones para el destino futuro de la organización, estas se encuentran relacionadas con:

- a. La globalización, relacionada con la imagen de la organización desde la competencia y la evaluación del lugar que ocupa el servicio en comparación con otros.

- b. Las personas, relacionada con promover la motivación al logro de objetivos, a la par de ofrecer oportunidades y ambiente agradable para el desenvolvimiento del colaborador en su capacitación, motivación para el crecimiento personal y profesional.
- c. El conocimiento, la adquisición e implementación de saberes en beneficio de la labor y de la organización, dando oportunidades para superarse en comparación con otros.
- d. La tecnología, relacionada con la actualización en los procesos tecnológicos, la preparación de los colaboradores sobre el tema implica la evaluación y actualización de lo necesario para que la organización sea tecnológicamente adaptada a los tiempos.<sup>3</sup>

#### **2.2.4 Satisfacción laboral**

Ganoza<sup>27</sup> citando a Vélez considera la satisfacción laboral como: nivel de agrado o desagrado que las personas perciben hacia su carga laboral, es de resaltar que el nivel de intensidad puede tender hacia lo positivo, es decir, satisfacción propiamente dicha o negativo (insatisfacción).

De acuerdo a lo planteado, la satisfacción laboral son sentimientos positivos o negativos hacia el trabajo que efectúa el trabajador. Asimismo, Morales<sup>28</sup>, sostiene que la satisfacción es el compendio de actitudes puntuales que puede evidenciar una persona tomando en cuenta los factores que indican directa o indirectamente para el logro de los objetivos propuestos.

En esta investigación se considerará la teoría sostenida por Herzberg Teoría de los dos factores, es decir, el referido al medio ambiente y el psicológico del trabajo necesidades higiénicas y las propiamente del trabajo, necesidades de motivación.

Esta teoría considera que deben satisfacerse ambas necesidades porque al satisfacer una de ellas el trabajador se siente en un estado neutro y si ninguna se satisface se sentirá insatisfecho, de allí que el autor resalta las necesidades de motivación en el trabajo.

Los elementos que aborda esta teoría son: responsabilidad laboral, condiciones laborales, capacitación y metas logradas, relaciones entre pares y con superiores, la presencia de ellos en el campo laboral permite disminuir o eliminar la insatisfacción<sup>28</sup>.

La satisfacción laboral considero es punto clave para los cometidos establecidos por cualquier empresa u organización, de allí la importancia de verla de manera holística y humanitaria a fin de resaltar el trabajo que ejecuta el trabajador que es quien genera el producto en dicha empresa.

### **Naturaleza del trabajo**

Según Martínez<sup>8</sup> hay una relación entre satisfacción del trabajador y el trabajo que realiza (cantidad). A medida que la entidad satisfaga las expectativas del empleado (objetivos, criterio de evaluación, posibilidad de progreso, etc.), el bienestar de este aumenta.

## **2.3. Formulación de Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019.

### **2.3.1. Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis Específica 1**

Existe relación significativa entre la comunicación en las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019.

#### **Hipótesis Específica 2**

Existe relación significativa entre el liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María-Lima, 2019.

#### **Hipótesis Específica 3**

Existe relación significativa entre la motivación en las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019.

### **2.4. Operacionalización de variables e indicadores**

#### **Variable 1: Habilidades gerenciales**

**Definición operacional:** Identifica las destrezas y habilidades administrativas que tienen los directores de los centros de salud, mediante la exploración de los procedimientos administrativos y aptitudes gerenciales, por medio de 3 aspectos

importantes como lo son; la comunicación, el liderazgo y la motivación, evaluados a través de 15 preguntas de opciones múltiples, de acuerdo a la escala de Likert de 5 opciones, desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre)<sup>19</sup>

**Tabla 1**

*Matriz operacional de la variable 1*

Variable	Definición operacional	Dimensión	Tipo Items	Escala	Indicador
<b>Habilidades gerenciales</b>	Son las destrezas y habilidades administrativas que tienen los directores de los centros de salud.	Comunicación	1-5	ESCALA: Ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Asertividad
		Liderazgo	6-10		Participación
		Motivación	11-15		Información
					Estilo directivo
					Estilo consultivo
					Estilo apoyador
					Estilo delegativo
					Logros
					Reconocimientos
					Independencia
					laboral
					Responsabilidad

*Nota: Elaboración Propia. (2019)*

## **Variable 2: Satisfacción laboral**

**Definición operacional:** Identifica la implicación sobre el apego emocional que tiene la persona hacia el cargo que ejecuta, mediante la exploración de los beneficios y reconocimientos laborales, por medio de 4 aspectos importantes como lo son; la responsabilidad laboral, las condiciones laborales, las capacitaciones y metas logradas y las relaciones entre pares y con superiores evaluados a través de 20 preguntas de opciones múltiples, de acuerdo a la escala de Likert de 5 opciones, desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre)<sup>19</sup>

**Tabla 2***Matriz operacional de la variable 2*

Variable	Definición operacional	Dimensión	Tipo Items	Escala	Indicador
<b>Satisfacción Laboral</b>	Implica el apego emocional que tiene la persona hacia el cargo que ejecuta.	Reto de trabajo	1-5		Trabajo estimulante Naturaleza del trabajo Logro Trabajo en sí mismo Identidad de la tarea
		Sistema de recompensas	6-11	ESCALA: Ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Recompensas equitativas Reconocimiento laboral Demandas de trabajo Incentivos Oportunidades de ascender Compensación
		Condiciones favorables	12-15		Condiciones favorables de trabajo e insumos Horarios Autonomía Ambiente laboral
		Colegas que brindan apoyo	16-20		Supervisión Colegas cooperadoras Persona comparable Líderes tolerantes Responsabilidad laboral

*Nota: Elaboración Propia. (2019)*

## 2.5. Definición de términos básicos

### 2.5.1. Calidad

Una organización es valorada por la calidad que demuestra. Cuando se refiere a una atención de calidad por un servicio recibido en un centro de salud es cuando el paciente se encuentra satisfecho con su cuidado y recuperación y el colaborador se encuentra satisfecho por la atención brindada<sup>16</sup>.



### **2.5.2. Calidad de atención**

Según Gilmore<sup>29</sup> es definida como el “conjunto de características que deben de tener los servicios de salud en el proceso de atención a los usuarios desde el punto de vista técnico y humano, para alcanzar los efectos deseados tanto para los proveedores como por los usuarios”.

### **2.5.3. Habilidad**

Es la capacidad de un individuo para funcionar eficiente y efectivamente como parte de un grupo de trabajo<sup>21</sup>.

### **2.5.4. Satisfacción**

Es el sentir que tiene una persona cuando en apariencia han sido cubiertas sus necesidades en general o en particular dando esa sensación de estar completo o favorecido. Esto implica sentirse satisfecho con lo que tiene o con lo que ha recibido<sup>4</sup>.

### **2.5.5. Satisfacción laboral**

Nivel de conformidad del empleado, está estrechamente vinculado con calidad, productividad y rentabilidad laboral<sup>4</sup>.

### **2.5.6. Trabajador**

Persona que ejerce una función determinada a una organización pero la realiza de manera eficiente y eficazmente<sup>4</sup>.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

Este estudio fue correlacional, el cual asocia a las variables a través de un patrón, con la intención de tener en conocimiento la relación o el grado de asociación que pueda existir entre dos o más variables, cuantificando y analizando<sup>30</sup>

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

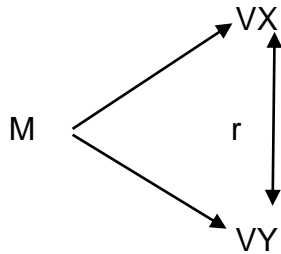
En este trabajo, de acuerdo a las características y objetivos, se aplicó como diseño investigación el correlacional. Es de tipo correlacional porque mide variables de acuerdo su nivel de correlación, aunque, no pretende explicar el fenómeno de la investigación, solo obtener el grado de correlación, dimensionando las variables, con un diseño de estudio que permita establecer las relaciones de conceptos según el contexto<sup>30</sup>.

Es un estudio no experimental, al respecto, Kerlinger<sup>31</sup> sostiene que la investigación no experimental es donde no se puede manipular variables o asignar de forma aleatoria a los sujetos que participan. En ellos no existe intervención o manipulación de los elementos involucrados, es decir, se observa el fenómeno en estudio y lo que ocurre con el mismo en la realidad, en condiciones originarias<sup>30</sup>

La investigación es de corte transversal, según Hernández et al.<sup>30</sup> consideran que es transversal una investigación porque: Se encargan de la recolección de información

en espacios determinados, en un tiempo determinado y solamente para esa ocasión, describiendo y analizando las variables preestablecidas. .

Gráficamente



Leyenda:

M = Muestra

VX = Medición de la variable X

VY = Medición de la variable Y

r = Correlación entre VX y VY

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1 Población

Rodríguez<sup>32</sup> define el universo como Grupo de elementos con características similares. Este estudio estará representado por universo de 91 personas del Hospital Militar Lima.

**Tabla 3**

*Población de estudio del Hospital Militar en Jesús María*

Hospital Militar Lima 2019	Población
Médicos especialistas	17
Licenciados Enfermería	47
Radiólogos	10
Laboratoristas	13
Químicos farmacéuticos	3
Asistencia social	1
Total	91

*Nota: Elaboración Propia. (2019) Fuente: Padrón de personal del Hospital Militar. 2019.*

### **3.3.2. Muestra**

Por ser una población muy pequeña se asumió la población completa como muestra, es decir las 91 unidades de estudio, con la intención de comprobar la realidad de las circunstancias y poder generalizar los resultados obtenidos de los colaboradores.

Con la intención de mantener la uniformidad en las unidades de la muestra, que para la presente investigación es la misma cantidad de la población, se describen los criterios de inclusión siguientes:

- a. Colaboradores en el Hospital Militar, Jesús María, Lima.
- b. Personal civil
- c. Adscritos a la Dirección de Salud
- d. Colaboradores del área de Emergencias
- e. De los turnos diurno y nocturno
- f. Laborando durante el periodo de 2018-2019

Con la intención de mantener las unidades de la muestra válidas para la investigación, que para la presente investigación es la misma cantidad de la población, se describen los criterios de exclusión siguientes:

- a. Colaboradores de otros centros hospitalarios
- b. Colaboradores de áreas distintas a la Emergencias
- c. Laborando durante periodos de 2017 y anteriores

La muestra al ser representada por la misma cantidad de la población el muestreo será total, de igual modo no habrá prevalencia o preferencia entre las unidades de estudio al momento de la recolección de los datos.

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

#### **3.4.1. Técnica de recolección de datos**

La técnica que fue utilizada en la investigación para obtener la recolección de datos es la encuesta, de acuerdo con Palella et. al<sup>33</sup> la encuesta es una técnica que está orientada en la obtención de información de muchas personas y las cuales son de interés para el investigador. Asimismo Tamayo<sup>34</sup> definió la encuesta como procedimiento para recopilar datos.

La encuesta estuvo destinada a aplicarse a 91 colaboradores, de acuerdo al tamaño de la muestra antes mencionado, la misma será enviada administrada principalmente en persona y en casos especiales por vías electrónicas.

### **3.4.2. Instrumento de recolección de datos**

El instrumento utilizado en la investigación para realizar la recolección de datos es a través del cuestionario, de acuerdo con Hernández, et. al.<sup>30</sup> el cuestionario es una agrupación de preguntas para lograr la medición de una o más variables.

De manera que como el instrumento de aplicación es el cuestionario, el mismo se determina en un instrumento para recopilar los datos de las unidades de estudio representados en los trabajadores del área de Emergencias del Hospital Militar, en Jesús María, Lima, el cual estará conformado en dos partes, la primera parte está compuesto por 15 reactivos que den información sobre la variable: Habilidades Gerenciales y la segunda parte está compuesto por 20 reactivos que darán información sobre la variable: Satisfacción Laboral a la muestra planteada. Dicho instrumento está constituido por las siguientes escalas: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5).

### 3.4.3. Ficha Técnica del instrumento de recolección de datos.

#### Ilustración 1

*Ficha Técnica del instrumento para medir la variable satisfacción laboral*

<b>Ficha técnica del instrumento para medir la V2: Satisfacción laboral</b>	
Nombre del instrumento:	Cuestionario sobre satisfacción laboral
Autor	: Giannina Isabel Cruz Loayza
Adaptado por	: Jenny Peceros Silvera
Lugar de la aplicación	: Hospital Militar Central
Año	: 2019
Objetivo	: Determinar el nivel de satisfacción laboral
Administrado a	: Personal del servicio de áreas críticas
Tipo de aplicación	: Individual
Duración	: 15 minutos
Descripción del instrumento:	El cuestionario consta de 20 ítems, y evaluará las variables en sus dimensiones de reto del trabajo, sistema de recompensas, condiciones favorables y colegas que brindan apoyo. De escala tipo Likert con alternativas politómicas con los valores (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre. (Ver anexo 5)

Fuente: Peceros (2019)<sup>35</sup> en su tesis titulada “Gestión administrativa y Satisfacción laboral en una institución militar prestadora de servicios de salud, Lima 2019” (pág. 20)

### 3.4.3. Validez del Instrumento de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación se realizó el uso de instrumentos ya validados en cada una de las variables, el instrumento de Habilidades Gerenciales se extrajo de la tesis de maestría de Lozano<sup>36</sup> titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción

laboral en el personal de la gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016” y el instrumento de satisfacción laboral se extrajo de la tesis de maestría de Peceros<sup>35</sup> titulada “Gestión administrativa y Satisfacción laboral en una institución militar prestadora de servicios de salud, Lima 2019” las cuales fueron validadas para su aplicación por juicio de expertos en ambos casos.

## **Ilustración 2**

*Validez de instrumento en la variable habilidades gerenciales*

La validez del instrumento se halló mediante el juicio de expertos, cuyos formatos se adjuntan, los expertos fueron los profesionales:

Dr. Oscar Rafael Guillén Valle PhD.

Dr. Wilfredo Zaga Anaya.

Mg. Maribel Gisella Manrique Cárdenas.

Fuente: Lozano (2017)<sup>36</sup> en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016” (pág. 39)



### Ilustración 3

*Validez de instrumento en la variable satisfacción laboral*

Tabla 2

*Validación de expertos: cuestionarios de gestión administrativa y satisfacción laboral*

<b>N°</b>	<b>Apellidos y nombres</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Dictamen</b>
1	Melgar Begazo Arturo	Doctor	Aplicable
2	Valqui Oxolón José	Doctor	Aplicable
3	Chávez Leandro Abner	Doctor	Aplicable

*Fuente: Informe de opinión de especialistas*

Fuente: Peceros (2019)<sup>35</sup> tesis titulada “Gestión administrativa y Satisfacción laboral en una institución militar prestadora de servicios de salud, Lima 2019” (pág. 20)

#### 3.4.4. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Se realizó una prueba piloto con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos, en 40 colaboradores con las mismas características de la muestra de estudio, quienes son seleccionados al azar y a quienes se les aplica los cuestionarios: “Habilidades gerenciales” y “Satisfacción laboral” .

Se calculó alpha de Cronbach (confiabilidad) donde se observó el cuestionario y se aplicó la siguiente fórmula:

## Ilustración 4

Formula de confiabilidad del Alfa de Cronbach

### CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$K$  : Número de ítems

$\sum S_i^2$  : Sumatoria de Varianzas de los ítems

$S_T^2$  : Varianza de la sumatoria de las valoraciones por ítem

$\alpha$  : Coeficiente Alfa de Cronbach

Calculó de fiabilidad

### Tabla 4

Alpha de Cronbach de la variable Habilidades gerenciales

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Valido	40	100,00
	Excluido	0	0,00
	Total	40	100,00

Nota: Elaboración Propia. (2019)

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,820	15

Nota: Elaboración Propia. (2019)

## Tabla 5

### Alpha de Cronbach de la variable Satisfacción laboral

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Valido	40	100,00
	Excluido	0	0,00
	Total	40	100,00

Nota: Elaboración Propia. (2019)

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,885	20

Nota: Elaboración Propia. (2019)

Motivado a los resultados generados se consideró que el instrumento tiene un nivel de confiabilidad que lo clasifica en una “excelente confiabilidad”, por lo cual se puede proceder a la aplicación para la recolección de datos.

### 3.5. Plan de procesamiento y análisis de datos

El programa Word fue utilizado para la transcripción del proyecto y colocar en anexos los documentos pertinentes. El programa Excel se utilizó para la matriz de datos, tablas y gráficos de las respuestas generadas por el personal mediante las encuestas. El programa SPSS para los datos estadísticos, donde para las pruebas piloto se implementó una confianza del 95%, generando la confiabilidad a través del

Alpha de Cronbach, posteriormente con la recolección de datos se aplica las medidas de Media, Mediana y Desviación estándar con la intención de identificar estos valores numéricos que permiten la confirmación de la fluctuación de datos en su punto central, promedio y diferenciación promedial, y para la comprobación de hipótesis sostenida en las variables se realizó mediante la Rho de Spearman, comprobando el nivel de correlación que poseen las variables con las dimensiones indicadas, para finalmente realizar la parte descriptiva de los resultados obtenidos.

### **3.6. Aspectos éticos**

El proyecto cumplió las normas internacionales y las nacionales que atañen a los estudios en seres humanos. Se envió la documentación respectiva a las instituciones implicadas. Se aplicó el procedimiento metodológico apropiado al estudio. Así como, instrumentos validación y confiabilidad adecuada. El tesista asegura el anonimato de los sujetos participantes, (Datos Personales según lo referido a la Ley N° 29733 “Ley de Protección de Datos Personales”). Los datos serán recolectados luego de la entrega y aceptación de un consentimiento informado (que incluye objetivos y procedimientos). Se aceptará los datos de personas que acepten participar, pero no dejar sustento por escrito (cuyo argumento sería “temor a represalias” por parte de alguna persona o institución).

## CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1. Procesamiento de datos: Resultados

En esta sección se encuentran los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento de la recolección de datos en el personal del Hospital Militar de Jesús María en Lima en 2019 para lograr la medición de la relación entre la variable Habilidades gerenciales y la variable Satisfacción laboral. Lo cual se realizó con cálculos estadísticos presentados a través de tablas y gráficos que muestran los niveles considerados para cada variable y con la estadística inferencial se determina el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, así como lo que corresponde a la prueba de hipótesis. Los resultados se evidencian tal como se muestran a continuación:

**Tabla 6**

*Datos sociodemográficos*

Situación	Personal	%
Situación laboral	Lic. Enfermería	51.6
	Medico	18.7
	Laboratorio	14.3
	Radiólogo	11.0
	Químico F.	3.3
	Asistentes	1.1
		100.0

*Nota: Elaboración Propia. (2019)*

La tabla muestra que la mayor frecuencia (51,6%) fue personal de enfermería.

**Tabla 7.**

*Datos estadísticos de las variables*

	Habilidad gerencial	Satisfacción laboral	Comunicación	Liderazgo	Motivación
N	91	91	91	91	91
Media	46,7363	67,1099	15,6703	15,3956	15,6703
Mediana	43,0000	64,0000	15,0000	14,0000	15,0000
Desviación estándar	12,52272	13,98448	4,10164	4,97299	4,91721

*Nota: Elaboración Propia. (2019)*

## **4.2. Prueba de hipótesis**

### **Prueba de hipótesis General**

#### **4.2.1 Planteamiento de hipótesis general**

Hipótesis Nula: No existe correlación lineal simple entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019.

Hipótesis alternativa: Existe correlación lineal simple entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019.

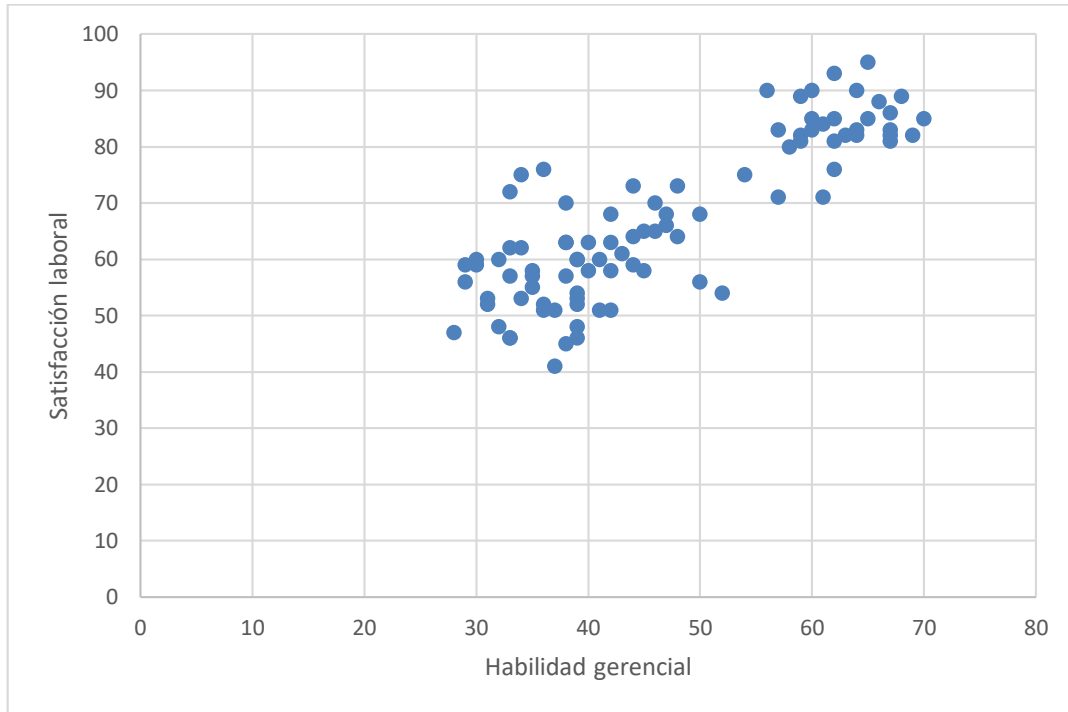
**Nivel de significancia:** alfa de 0,05.

**Estadístico de prueba:** Rho 0,781.

**Lectura del error:** El valor p encontrado ( $p=0,000$ ) se encuentra fuera del área de aceptación de la  $H_0$ .

**Toma de decisión:** El valor p encontrado fue  $P=0,000$  siendo menor al valor alfa, por ello se rechaza la hipótesis nula. Se encontró una correlación de 0,781 positiva

significativa de manera considerable entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Cuando habilidades gerenciales aumenta satisfacción laboral también lo hace. Se puede visualizar gráficamente a continuación:



**Gráfico 1.** Dispersión bidimensional de las variables habilidades gerenciales y satisfacción laboral.

El gráfico en apariencia presenta una relación positiva entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Cuando habilidades gerenciales aumenta, satisfacción laboral también lo hace.

## **Prueba de hipótesis específicas**

### **4.2.2 Planteamiento de hipótesis específicas 1**

**Hipótesis Nula:** No existe correlación lineal simple entre comunicación en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019.

**Hipótesis alternativa:** Existe correlación lineal simple entre comunicación en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019.

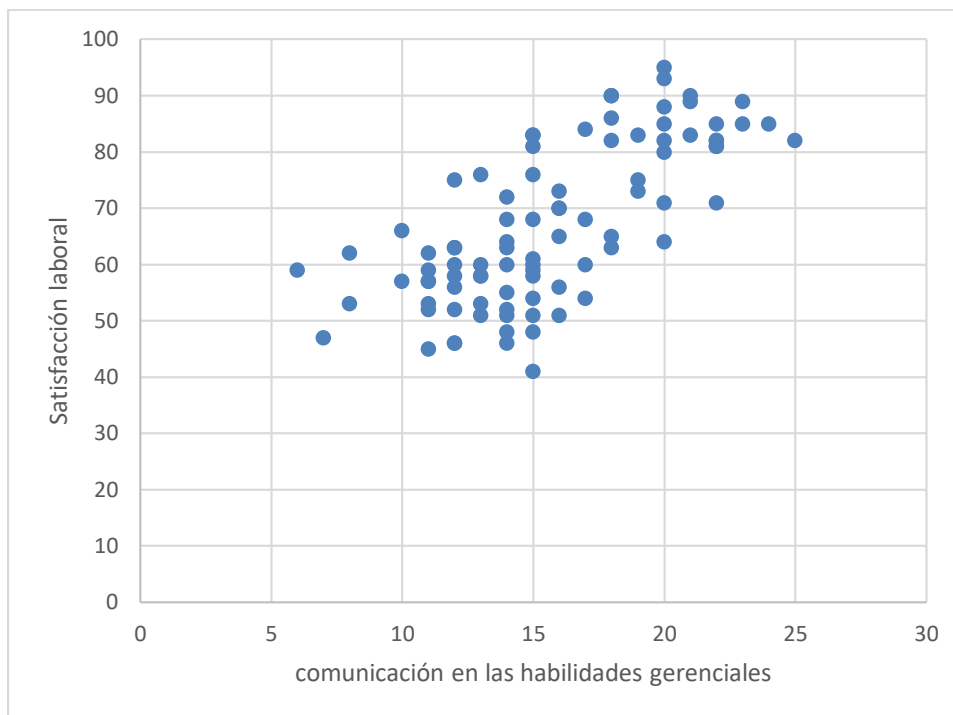
**Nivel de significancia:** alfa de 0,05.

**Estadístico de prueba:** Rho 0,701.

**Lectura del error:** El valor p encontrado ( $p=0,000$ ) se encuentra fuera del área de aceptación de la  $H_0$ .

**Toma de decisión:** El valor p encontrado fue  $p=0,000$  siendo menor al valor alfa, por ello se rechaza la hipótesis nula. Se encontró una correlación de 0,701 positiva significativa de manera considerable entre comunicación en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Cuando comunicación en las habilidades gerenciales aumenta satisfacción laboral también lo hace. Se puede visualizar gráficamente a continuación:





**Gráfico 2.** Dispersión bidimensional de las variables comunicación en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral.

El gráfico en apariencia presenta una relación positiva entre comunicación en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Cuando comunicación en las habilidades gerenciales aumenta, satisfacción laboral también lo hace.

#### 4.2.3 Planteamiento de hipótesis específica 2

Hipótesis Nula: No existe correlación lineal simple entre liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María-Lima, 2019.

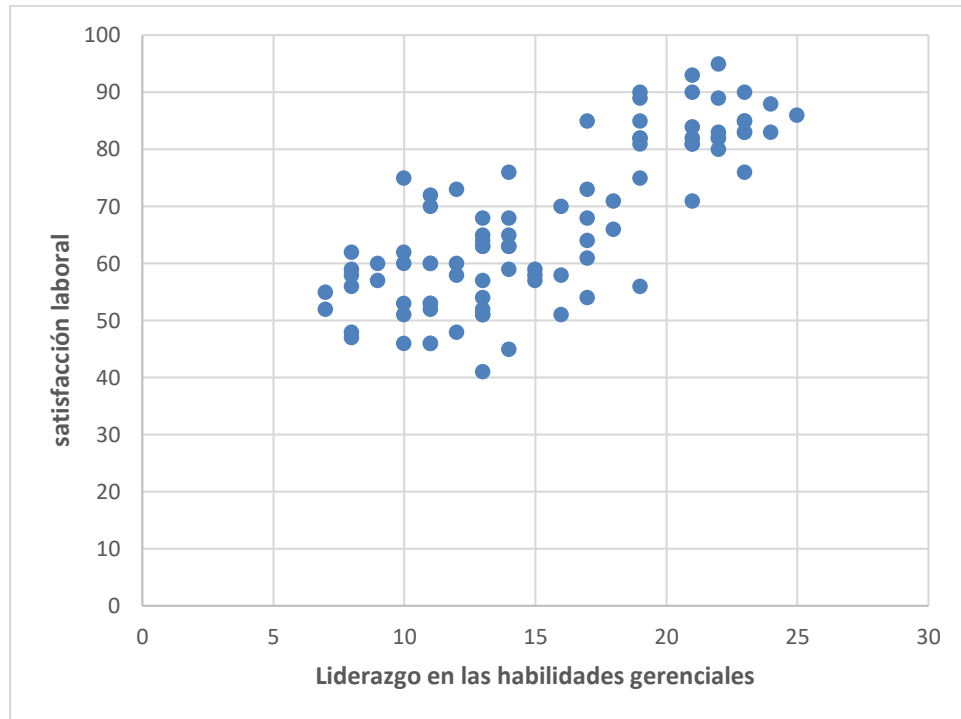
Hipótesis alternativa: Existe correlación lineal simple entre liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María-Lima, 2019.

**Nivel de significancia:** alfa de 0,05.

**Estadístico de prueba:** Rho 0,754.

**Lectura del error:** El valor p encontrado ( $p=0,000$ ) se encuentra fuera del área de aceptación de la  $H_0$ .

**Toma de decisión:** El valor p encontrado fue  $p=0,000$  siendo menor al valor alfa, por ello se rechaza la hipótesis nula. Se encontró una correlación de 0,754 positiva significativa de manera considerable entre liderazgo en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Cuando liderazgo en las habilidades gerenciales aumenta satisfacción laboral también lo hace. Se puede visualizar gráficamente a continuación:



**Gráfico 3.** Dispersión bidimensional de las variables liderazgo en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral.

El gráfico en apariencia presenta una relación positiva entre liderazgo en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Cuando liderazgo en las habilidades gerenciales aumenta, satisfacción laboral también lo hace.

#### **4.2.4 Planteamiento de hipótesis específica 3**

Hipótesis Nula: No existe correlación lineal simple entre motivación en las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019.

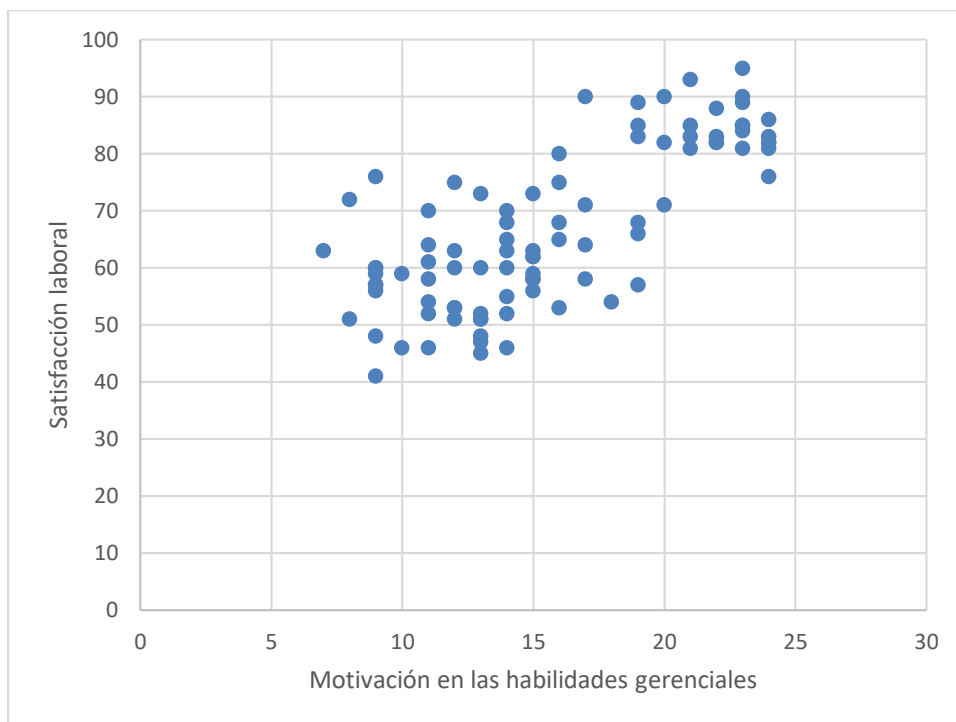
Hipótesis alternativa: Existe correlación lineal simple entre motivación en las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019.

**Nivel de significancia:** alfa de 0,05.

**Estadístico de prueba:** Rho 0,709.

**Lectura del error:** El valor p encontrado ( $p=0,000$ ) se encuentra fuera del área de aceptación de la  $H_0$ .

**Toma de decisión:** El valor p encontrado fue  $p=0,000$  siendo menor al valor alfa, por ello se rechaza la hipótesis nula. Se encontró una correlación de 0,709 positiva significativa de manera considerable entre motivación en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Cuando motivación en las habilidades gerenciales aumenta satisfacción laboral también lo hace.



**Gráfico 4.** Dispersión bidimensional de las variables motivación en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral.

El gráfico en apariencia presenta una relación positiva entre motivación en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Cuando motivación en las habilidades gerenciales aumenta, satisfacción laboral también lo hace.

### **4.3. Discusión de resultados**

Con el propósito de establecer el análisis y discusión de los resultados, la misma se ha realizado por objetivos, lo cual se describe a continuación:

De los resultados encontrados en el Gráfico 1, relacionado con la comprobación de hipótesis del objetivo general, podemos estipular que existe un coeficiente correlación positiva alta (0,781) entre las “habilidades gerenciales” y “satisfacción laboral”, dicha investigación permite confirmar que mientras mayor sea el nivel de habilidades gerenciales mayor será el nivel de satisfacción laboral.

Asimismo. Cueva<sup>9</sup> propuso “determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal del hospital Hermilio Valdizan, año 2016”, obteniendo un coeficiente de correlación positiva de Rho en 0.825, lo cual comprueba una correlación de las variables.

El resultado obtenido por el autor presenta un valor mayor a lo hallado en la presente investigación, posiblemente para el personal del Hospital Militar aún requiere darle importancia a las habilidades gerenciales para la satisfacción laboral de lo que es en Hospital Hermilio Valdizan.

Asimismo, Lozano<sup>36</sup> propuso establecer la “relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público”, concluyendo que existe una relación directa y significativa, con un Rho de Spearman de 0,442, comprobándose una correlación significativa con un 99% de aceptación.

El resultado obtenido por el autor presenta un valor menor a lo hallado en la presente investigación de Rho de 0,701, posiblemente para el personal del Hospital Militar es más importante “las habilidades gerenciales para la satisfacción laboral” de lo que es en la “Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano” en un Ministerio no ligado a salud.

También, Peceros<sup>35</sup> quien se planteó como objetivo general “fijar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en una institución militar prestadora de los servicios de salud”; obtuvo como resultados un 95% de confianza con un Rho de 0,687, observando que “existe una relación positiva moderada y significativa” entre sus variables estudiadas. Concluyó que al aumentar la eficacia de la parte administrativa (dirección) se encontrará una “mayor satisfacción laboral” en los profesionales de la salud.

El autor presenta un resultado menor pero muy cercano en comparación al obtenido en la investigación de Rho de 0,781, se puede decir que en este caso las concepciones del personal del Hospital Militar se encuentran más en concordancia con el personal que de igual manera presta servicios en una institución militar de salud.

Por otra parte, Santa María<sup>19</sup>, contrario a lo afirmado por los autores anteriores, no encontró relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de la Enfermera Asistencial- Hospital Daniel Alcides Carrión Huancayo, sin embargo, si encontró “relación entre las habilidades” interpersonales de grupo “y la satisfacción laboral”.

El autor mantiene contradicción con los resultados de este estudio probablemente por ser un hospital de Provincia y mantengan otros criterios u otra cultura sobre lo que implican las habilidades gerenciales, dándole más importancia a temas como la empatía o la comunicación asertiva.

Tal como se visualiza en el Gráfico 2, relacionado con la comprobación de hipótesis del primer objetivo específico de la investigación, se puede afirmar que existe un coeficiente de correlación positiva considerable (0,701) entre la variable de la “dimensión de la comunicación en las habilidades gerenciales” y “satisfacción laboral”.

Asimismo, Gotelli y Mansilla<sup>37</sup> plantearon como objetivo específico “establecer la relación entre la dimensión relaciones y la satisfacción laboral de las enfermeras en los servicios de medicina del Hospital Nacional Dos de Mayo 2015”, llegando a la conclusión que entre la “dimensión relaciones” y la variable “satisfacción laboral”, existe una relación directa y moderada de las enfermeras que colaboraron con la investigación, con un coeficiente de 0,481.

En comparación con la investigación, el resultado obtenido por los autores es mucho menor (0,481 Vs 0,701), quizás considerando que el autor sólo midió las relaciones

en comparación con la medición de comunicación realizada en este estudio, la cual comprende muchos elementos y por lo cual se da más correlación o importancia.

Por su parte, Ravines<sup>17</sup> obtiene un 75,80% de aceptación positiva de funciones cuando las mismas se realizan a través de un estilo gerencial participativo, revelando que la comunicación es un aspecto que suma valor a las actividades diarias. Si bien estos resultados son expresados en frecuencias (y el presente estudio en correlación), podemos hacer un símil y coincidir con los resultados; en efecto, la comunicación en su sentido amplio es un factor muy importante para los trabajadores del sector salud de ambas instituciones.

Tal como lo muestra el Gráfico 3, relacionado con la comprobación de hipótesis del segundo objetivo específico de la investigación, se puede afirmar que existe un coeficiente de correlación positiva considerable (0,754) entre la variable “dimensión del liderazgo en las habilidades gerenciales” y “satisfacción laboral”.

Asimismo, Tecsihua<sup>14</sup> obtuvo que, si “existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú” mencionando un Rho de 0,738 siendo una correlación positiva, donde a mayor liderazgo habrá mayor satisfacción laboral.

Siendo coeficientes muy similares, debido que la investigación se obtuvo un Rho de 0,754, lo cual indica que las necesidades basados en esta relación tiene una eminente relación.



Asimismo, Lozano<sup>36</sup> planteó como objetivo específico “fijar la relación entre el liderazgo y las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público”. Encontró una correlación “directa y significativa” entre el “liderazgo en las habilidades gerenciales” y la “satisfacción laboral del personal” evaluado, obteniendo un coeficiente de correlación de 0,422. Comparando este resultado con el obtenido en la investigación, el resultado obtenido por el autor es menor (el Rho obtenido en la presente investigación fue de 0,754). De manera similar, y coincidiendo con la dimensión anterior, el “liderazgo como habilidad gerencial” es considerada más importante para los trabajadores del Hospital Militar que para los trabajadores de “la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano” en un Ministerio no relacionado a Salud (Público).

Por otra parte, Ocampo y Valencia<sup>16</sup> manifiesta que se destaca un 35,90% de encuestas que se encuentran en desacuerdo con la administración, siendo necesario revisar entre otros el estilo de liderazgo. El promedio de la dimensión Liderazgo fue de 15,4. Haciendo un símil (ya que el valor mínimo sería 5 y el máximo 25 en esta dimensión), podríamos decir que el valor mencionado expresaría una situación mejor de liderazgo que los mencionados autores.

Mantiene relación con los resultados de la investigación, con un Rho de 0,754 donde indica la correlación de a mayor liderazgo habrá una mayor satisfacción laboral, siendo concordantes con el autor al indicar que se requiere una revisión en los estilos de liderazgo.

Tal como se visualiza en el Gráfico 4, relacionado con la comprobación de hipótesis del tercer objetivo específico de la investigación, se puede afirmar que existe un coeficiente de correlación positiva alta (0,709) entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral de la variable de la dimensión motivación.

Asimismo, Lozano<sup>36</sup> planteó como objetivo específico “establecer la relación entre la motivación y las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público”. Encontró “una relación directa y significativa”, obteniéndose una correlación positiva y significativa, Rho de 0,452. Comparándolo con lo obtenido en la presente investigación, el resultado que obtuvo el autor es menor, de tal manera que la motivación es un factor de igual modo importante para el personal del Hospital Militar, al parecer, por encima de lo que considera “el personal de la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano” en un Ministerio no relacionado a Salud. Probablemente la discrepancia se debe a la cantidad la muestra, pues en el Hospital Militar son 91 colaboradores y en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Público fueron 39 colaboradores, siendo un poco permisivos en un grupo más pequeño.

Por otra parte, Marín y Placencia<sup>6</sup> donde la mayor parte del personal, representado en un 56,60%, se encuentran medianamente satisfechos con las actividades motivacionales, confirmando que la motivación en las labores tiene importancia. El promedio de la dimensión Liderazgo fue de 15,7. Haciendo un símil (ya que el valor mínimo sería 5 y el máximo 25 en esta dimensión), podríamos decir que el valor mencionado expresaría una situación similar de motivación que los mencionados autores.

Esto mantiene relación con los resultados de la investigación, con un Rho de 0,709 donde indica la correlación de a mayor motivación habrá una mayor satisfacción laboral, siendo concordantes con el autor al indicar que no se encuentran del todo satisfechos con las actividades motivacionales.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

A partir del trabajo de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Hay correlación positiva significativa de manera considerable entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Cuando habilidades gerenciales aumenta satisfacción laboral también lo hace.
2. Hay correlación positiva significativa de manera considerable entre “comunicación en las habilidades gerenciales” y “satisfacción laboral”. Cuando comunicación en las habilidades gerenciales aumenta satisfacción laboral también lo hace.
3. Hay correlación positiva significativa de manera considerable entre “liderazgo en las habilidades gerenciales” y “satisfacción laboral”. Cuando liderazgo en las habilidades gerenciales aumenta satisfacción laboral también lo hace.
4. Hay correlación positiva significativa de manera considerable entre “motivación en las habilidades gerenciales” y “satisfacción laboral”. Cuando motivación en las habilidades gerenciales aumenta satisfacción laboral también lo hace.

## 5.2 Recomendaciones

1. Se sugiere realizar capacitaciones permanentes a los directivos y encargados de áreas con el objetivo de aumentar la efectividad de estos colaboradores en el centro hospitalario para que los profesionales de salud y las personas que requieran los servicios prestados resulten beneficiados y se propicie así un mejor ambiente laboral.
2. Es recomendable proporcionar un ambiente de confraternidad e integración, para de esa manera fortalecer el respeto, solidaridad, y comunicación entre el personal y los funcionarios directivos, valorando el trabajo y aporte de cada miembro de la institución fomentando el trabajo en equipo para la resolución de conflictos y para la ejecución de proyectos, para crear así un clima de compañerismo y los trabajadores puedan mejorar sus relaciones interpersonales.
3. En cuanto al liderazgo, se sugiere efectuar capacitaciones a los encargados de la Gerencia general en el tema de los estilos de liderazgo y la aplicación de cada uno de ellos en situaciones específicas que pueden presentarse, con el propósito de fortalecer la cultura organizacional orientado hacia la satisfacción laboral de todo el personal de la institución.
4. Se recomienda que los funcionarios directivos desarrollen propuestas para mejorar la motivación de sus trabajadores marcando metas y objetivos, valorando su trabajo y brindándoles reconocimiento de acuerdo a sus

necesidades, además evitar presión excesiva y fomentar la promoción interna de los trabajadores para que realicen sus labores con mayor entusiasmo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Paidos, C. Liderazgo Abierto. España. Kapelusz; 2009.
2. UNESCO-OREALC. Salud Pública. España. Limusa; 2013.
3. Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. D.F. México. Mc Graw Hill; 2009.
4. Stogdill T. Principios de la Administración Pública. Madrid: Unidad de Publicaciones; 2006.
5. Fernández J. Liderazgo del Director de Centros Hospitalarios. Venezuela. Orituco; 2010.
6. Marín H, Placencia M. Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. Horizonte Medico. 2017;17(4):42-52.
7. García M, Lujan M, Martínez M. Satisfacción laboral del personal de salud. Revista de Enfermería Instituto Mexicano Seguro Social. 2007; 15(2):63-72.
8. Martínez C. Desarrollo de Habilidades. D. México: Gasca Sicco. 2006.
9. Cueva G. Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal en el Hospital Hermilio Valdizán - año 2016. [tesis]. Perú: UCV; 2016
10. Cruz, QMC. Habilidades gerenciales básicas y satisfacción laboral del personal profesional del Centro de Salud Túpac Amaru-Cusco. [tesis]. Perú: UCV; 2018.
11. Liang Z, Blackstock F, Howard P, Briggs D, Leggat S, Wollersheim D, et al. An evidence-based approach to understanding the competency development needs of the health service management workforce in Australia. BMC Health Services Research. 2018; 18:976.
12. Arbeláez G, Mendoza P. Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador. Anales de la Facultad de Medicina. 2017; 78(2):154-160.

13. Carrillo-García C, Martínez-Roche ME, García-Maiquez C, Vivo-Molina CM, Melendreras-Montesinos E. Satisfacción laboral de personal de Enfermería de Quirófano del Hospital Universitario José María Morales Meseguer. Murcia, España. Revista Facultad de Salud. 2016; 8(2):9-15.
14. Tecsihua J. Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017 [tesis]. Perú: UCV;2017. .
15. Contreras H. Condiciones de salud y satisfacción laboral según régimen laboral de enfermeros del Policlínico Pablo Bermúdez [tesis]. Perú: UCV;2017.
16. Ocampos L, Valencia S. Gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario de la Red Asistencial EsSalud Tumbes [tesis]. Perú: Universidad Nacional de Tumbes; 2016.
17. Ravines CCC. Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en el Hospital Tito Villar Cabeza, Red Hualgayoc, 2014 [tesis]. Perú:UCV;2015.
18. Vera, VME. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016 [tesis]. Perú: UCV;2017.
19. Santa María, G. Percepción sobre las Habilidades Gerenciales de la Enfermera Jefa de Unidad y la Satisfacción Laboral de la Enfermera Asistencial- Hospital Daniel Alcides Carrión Huancayo. Revista Peruana de Obstetricia Enfermería. 2010;8(1):52-58.
20. Brooks RF. Internal service quality. Internacional: Bradford;1995.
21. Leininger M. Modelos y teorías de enfermería. Madrid: Mosby Doyma;1994.
22. Peñafiel E, Serrano C. Habilidades Sociales. Madrid: Editex; 2010.



23. Rodríguez B. La acción gerencial del personal directivo en el desarrollo de los procesos comunicacionales de la U.E.N “Elba Hernández de Yañez” [tesis]. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello;2008.
24. Gutiérrez E. Competencias gerenciales. Colombia: ECOE EDICIONES; 2010.
25. Puchol L. El libro de las habilidades directivas. 3era ed. España: Ediciones Díaz de Santos; 2010.
26. Levy R, Leboyer A. Habilidades Directivas México:Mc GRAW-HILL; 2004.
27. Ganoza L. Satisfacción de pacientes frente a calidad de cuidado de enfermería en observación del servicio de emergencia del Hospital Belén Trujillo [tesis]. Perú: Universidad Nacional de Trujillo:2018.
28. Morales V. La Administración Pública. España:Miocardio; 2006.
29. Gilmore C. Manual de Gerencia de la Calidad. OMS – OPS. España Interamericana; 2003.
30. Hernández R, Fernández C, Baptista, P. Metodología de la Investigación. México D.F.: Sexta Edición. Ed. McGraw- Hill;2014.
31. Kerlinger F, Lee H. Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. 4ª ed. México: McGraw-Hill:2002. P. 124.
32. Rodríguez L. Desarrollo de una cultura de calidad. 2º edición México Ed. S.A.; 2005.
33. Palella S, Martins F. Metodología de la investigación cuantitativa. Venezuela: FEDUPEL. 3era. Ed.;2010.
34. Tamayo T. Metodología de la investigación. 3 Edición. Madrid; 2008.
35. Peceros J. Gestión administrativa y satisfacción laboral en una institución militar prestadora de los servicios de salud, Lima 2019. [tesis]. Perú: UCV; 2019.

36. Lozano C. Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público-2016. [tesis]. Perú: UCV;2017.
37. Gotelli J, Mansilla M. Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras en los servicios de medicina del Hospital Nacional Dos de Mayo [tesis] Perú: UCV; 2018.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Diseño metodológico
<p><b>Problema General</b> ¿Existe relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> ¿Cuál es la relación entre la comunicación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Determinar la relación entre la comunicación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019. Determinar la relación entre el</p>	<p>Hipótesis General Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019</p> <p>Hipótesis Específica Existe relación significativa entre la comunicación en las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019. Existe relación significativa entre el liderazgo en las</p>	<p>Variable 1 <b>Habilidades gerenciales</b></p> <p>Variable 2 <b>Satisfacción laboral</b></p>	<p><b>Indicadores Variable 1</b> Asertividad Participación Información</p> <p>Estilo directivo Estilo consultivo Estilo apoyador Estilo delegativo</p> <p>Logros Reconocimientos Independencia laboral Responsabilidad</p> <p><b>Variable 2</b> Trabajo estimulante Naturaleza del trabajo Logro Trabajo en sí mismo Identidad de la tarea</p>	<p>Tipo de Investigación <b>Descriptivo</b></p> <p>Método y diseño de la investigación</p> <p><b>Cuantitativo - Correlacional</b></p> <p>Población <b>91 colaboradores</b></p> <p>Muestra <b>91 colaboradores</b></p>

<p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la motivación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019?</p>	<p>liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María-Lima, 2019.</p> <p>Determinar la relación entre la motivación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019.</p>	<p>habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María-Lima, 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre la motivación en las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019.</p>		<p>Recompensas equitativas Reconocimiento laboral Demandas de trabajo Incentivos Oportunidades de ascender Compensación</p> <p>Condiciones favorables de trabajo e insumos Horarios Autonomía Ambiente laboral</p> <p>Supervisión Colegas cooperadoras Persona comparable Líderes tolerantes Responsabilidad laboral</p>	
--	---	--	--	--	--

*Nota: Elaboración Propia. (2019)*

## Anexo 2: Instrumentos

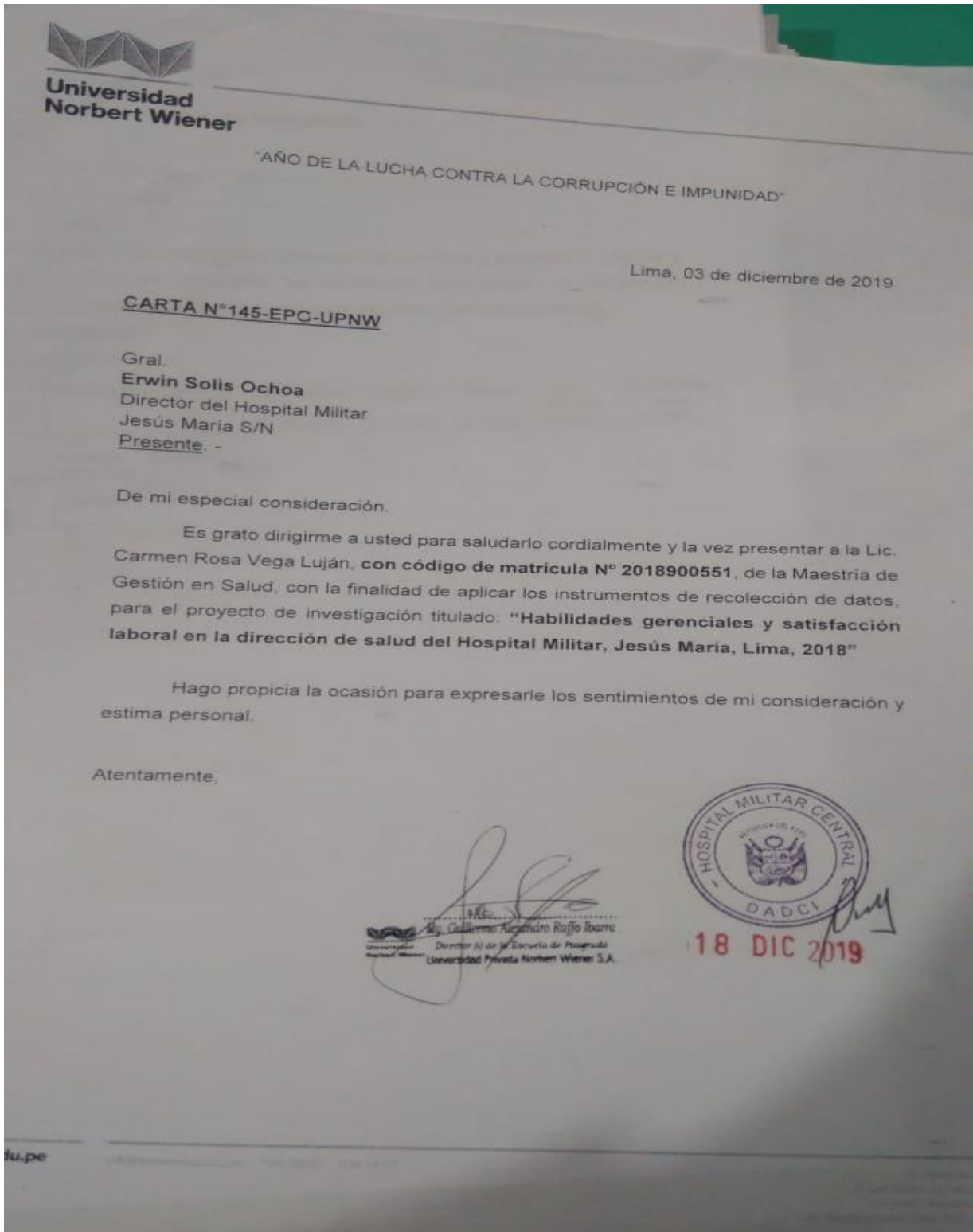
### Instrumento para medir habilidades gerenciales

CUESTIONARIO SOBRE LAS HABILIDADES GERENCIALES						
Estimado (a) colaborador, el presente cuestionario es de carácter anónimo y se usara exclusivamente para fines de investigación, por lo que le solicitamos responder con sinceridad, veracidad y total libertad						
<b>INSTRUCCIONES</b>						
A continuación, presentamos las preguntas que permitirán evaluar las habilidades gerenciales en la Entidad. Responda utilizando la siguiente escala.						
1.	Nunca	2.	Casi nunca	3.	A veces	
				4.	Casi siempre	
					5.	Siempre
Variable: HABILIDADES GERENCIALES						
N°	Dimensión: Comunicación	1	2	3	4	5
1	La comunicación del gerente con los trabajadores debe ser asertiva					
2	El gerente debe comunicar a los trabajadores para que participen en reuniones					
3	El gerente debe comunicar a los trabajadores las actividades a realizar para que estén bien informados					
4	Las habilidades comunicativas del gerente permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores					
5	La comunicación entre el gerente y los trabajadores debe ser permanente					
Dimensión: Liderazgo		1	2	3	4	5
6	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo directivo					
7	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo consultivo					
8	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo apoyador					
9	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo delegativo					
10	El gerente lidera la gerencia					
Dimensión: Motivación		1	2	3	4	5
11	El gerente me motiva por los logros alcanzados					
12	El gerente reconoce mi trabajo y me motiva					
13	El gerente me motiva por mi independencia laboral					
14	El gerente motiva mi responsabilidad por el trabajo					
15	El gerente es un líder motivador de la gerencia					

## Instrumento para medir la satisfacción laboral

CUESTIONARIO SOBRE LA SATISFACCION LABORAL									
Estimado (a) colaborador, el presente cuestionario es de carácter anónimo y se usara exclusivamente para fines de investigación, por lo que le solicitamos responder con sinceridad, veracidad y total libertad									
<b>INSTRUCCIONES</b>									
A continuación, presentamos las preguntas que permitirán evaluar la Satisfacción Laboral en la Entidad. Responda utilizando la siguiente escala.									
1. Nunca		2. Casi nunca		3. A veces		4. Casi siempre		5. Siempre	
Variable: SATISFACCION LABORAL									
N°	Dimensión: Reto del trabajo	1	2	3	4	5			
1	Te produce satisfacción tu trabajo								
2	Tu trabajo te ofrece oportunidades de hacer lo que te gusta								
3	Pones todo de tu parte para desempeñar bien tu trabajo								
4	Recibes información de parte de tus líderes de como desempeñar tu trabajo								
5	Tu trabajo estimula tus ganas de superación								
Dimensión: Sistema de recompensas		1	2	3	4	5			
6	Sientes que son justos los aumentos salariales con relación a ti y a los demás								
7	Has recibido algún reconocimiento por tu desempeño laboral								
8	Las cargas de trabajo están bien repartidas								
9	Se valora los altos niveles de desempeño								
10	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad de trabajo								
11	Percibes un salario estándar que te brinda estabilidad económica								
Dimensión: Condiciones favorables		1	2	3	4	5			
12	Cuentas con todos tus bienes y materiales para tu mejor desempeño laboral								
13	Me disgusta mi horario								
14	Tienes independencia para organizar tu trabajo								
15	En tu institución cuenta con ambientes adecuados para un buen desempeño laboral								
Dimensión: Colegas que te brindan apoyo		1	2	3	4	5			
16	Te supervisan constantemente en tu institución								
17	Recibes apoyo o ayuda oportuna de parte de tus colegas								
18	Comparan al personal en esta institución								
19	Tus lideres te proporcionan las oportunidades para tu desarrollo								
20	Creas que tus compañeros asumen con responsabilidad cada reto de su trabajo								

Anexo 3: Solicitud





#### Anexo 4: Ficha de recolección de datos

### UNIVERSIDAD NORBERT WIENER ESCUELA DE POSTGRADO GESTION EN SALUD

#### HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE SALUD DEL HOSPITAL MILITAR, JESÚS MARÍA, LIMA, 2019

#### Estimado personal médico:

Le entregamos un cuestionario cuyo objetivo es “Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019”.

.Este cuestionario es aplicado por Vega Luján, Carmen Rosa, egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Norbert Wiener, para la obtención del grado de Maestro den Gestión de Salud.

Es de suma importancia contar con sus respuestas ya que eso permitirá realizar una recolección de datos confiable con fines de la investigación.

Para participar usted ha sido seleccionado por ser personal médico civil del área de Emergencia, para garantizar una representación de todas las personas que son objetivo del estudio, por ello, son muy importantes sus respuestas. Esta encuesta le llevará completarla alrededor de 40 minutos. Además de la encuesta, se le está alcanzando otro documento (**CONSENTIMIENTO INFORMADO**) en el cual usted debe plasmar su aceptación de participar en el estudio.

Esta encuesta es completamente **VOLUNTARIA** y **CONFIDENCIAL**. Sus datos se colocarán en un registro **ANÓNIMO**. Toda la información que usted manifieste en el cuestionario se encuentra protegida por la Ley N° 29733 (“Ley de Protección de Datos Personales”).

Agradezco anticipadamente su participación.

Ante cualquier consulta, puede comunicarse con:

Vega Luján, Carmen Rosa

crvl2421@hotmail.com

**UNIVERSIDAD NORBERT WIENER  
ESCUELA DE POSTGRADO  
GESTION EN SALUD**

**INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA ENCUESTA**

Este cuestionario consta de preguntas sobre sus datos básicos (nombre, edad, etc.) y 35 preguntas sobre el estudio en sí. Por favor, lea con paciencia cada una de ellas y tómesese el tiempo para contestarlas todas (**ES IMPORTANTE QUE CONTESTE TODAS; si no desea contestar alguna, por favor escriba al lado el motivo**).

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X el casillero que mejor representa su respuesta.

Ante una duda, puede consultarla con el encuestador (la persona quien le entregó el cuestionario).

**RECUERDE: NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS,  
SÓLO INTERESA SU OPINIÓ.**

**DATOS GENERALES DE LA FICHA DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS**

**HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LA DIRECCIÓN DE SALUD DEL HOSPITAL MILITAR, JESÚS  
MARÍA, LIMA, 2019**

**Población:** 91 colaboradores

**Tiempo de recolección:** 4 semanas.

**Momento:** durante el día o la noche (a conveniencia)

**Lugar:** Hospital Militar en Jesús María-Lima.

**Metodología:** Administración personal.

**Validez:** Validado por expertos.

**Fiabilidad:** Alpha de Crombach.

**Tiempo máximo total de llenado:** 40 minutos.

## **Anexo 5: Consentimiento Informado**

**UNIVERSIDAD NORBERT WIENER  
ESCUELA DE POSTGRADO  
GESTION EN SALUD**

# **HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE SALUD DEL HOSPITAL MILITAR, JESÚS MARÍA, LIMA, 2019**

## **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación es conducido(a) por Vega Luján, Carmen Rosa egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Norbert Wiener, para la obtención del grado de Maestro en Gestión de Salud. El objetivo de este estudio es Determinar la relación entre la comunicación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Dirección De Salud Del Hospital Militar- Jesús María- Lima, 2019. La investigación consistirá en el llenado de un cuestionario como instrumento para la recolección de datos que den respuesta al objetivo de la investigación, la misma es presencial y requiere un tiempo máximo de 40 minutos (estimado). La participación en este estudio es **estrictamente voluntaria**. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación, de conformidad a lo establecido en la Ley N° 29733 (“Ley de Protección de Datos Personales”), y su Reglamento, Decreto Supremo N° 003-2013-JUS. Estos datos serán almacenados en la Base de Datos del investigador. Asimismo, usted puede modificar, actualizar o eliminar, según crea conveniente, sus datos en el momento que desee. Se garantiza la confidencialidad de los datos obtenidos.

Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del estudio en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Usted no tendrá ningún gasto y también no recibirá retribución en dinero por haber participado del estudio. Los datos finales le serán comunicados al finalizar los el estudio.

Desde ya le agradezco su participación.

Mediante el presente documento yo,.....  
Identificado(a) con DNI....., acepto participar voluntariamente en este estudio, conducido por Vega Luján, Carmen Rosa, del cual he sido informado(a) el objetivo y los procedimientos. Además acepto que mis Datos Personales sean tratados para el estudio, es decir, el investigador podrá realizar las acciones necesarias con estos (datos) para lograr los objetivos de la investigación.

Entiendo que una copia de este documento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Firmo en señal de conformidad:

\_\_\_\_\_  
DNI:.....


Fecha: .....

Investigador: Vega Luján, Carmen Rosa

Teléfono celular: 938613712

Correo electrónico: crvl2421@hotmail.com

## Anexo 6: Autorización para realizar trabajo de investigación.

	<b>PERÚ</b>	Ministerio de Defensa	Ejército Del Perú	Comando de Salud del Ejército	Hospital Militar Central	Departamento de Apoyo a la Docencia
---	-------------	-----------------------	-------------------	-------------------------------	--------------------------	-------------------------------------

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

Jesús María, 18 de Diciembre de 2019

Oficio N° 1459 / AA-11/8/HMC/DADCI

Señora Lic. Enfermería CARMEN ROSA VEGA LUJAN

Asunto: Autorización para realizar trabajo de investigación que se indica

Ref: a. Solicitud del interesado s/n del 12/12/2019  
b. Directiva N° 002/ Y- 6.j.3.c./05.00 "Normas para la realización de trabajos de investigación y ensayos clínicos en el Sistema de Salud Del Ejército".

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para comunicarle que por disposición del Sr Gral Bríg Director General del HMC y aprobación del Comité de Ética institucional, se autoriza a la Lic. Enfermería: CARMEN ROSA VEGA LUJAN, (Universidad Norbert Wiener), realice el trabajo de investigación titulado: "HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCION LABORAL EN LA DIRECCION DE SALUD DEL HOSPITAL MILITAR CENTRAL, JESUS MARIA, LIMA 2018".

Por tal motivo como investigadora debe coordinar con el Dpto. de Enfermería, Dpto. de Seguridad y Dpto. de Registros Médicos, sin irrogar gastos a la institución, sujetándose a las normas de seguridad existentes, incluyendo el consentimiento informado para actividades de docencia e investigación, a fin de no comprometer a la Institución bajo ninguna circunstancia, asimismo al finalizar el estudio deberá remitir una copia del trabajo en físico y virtual al Departamento de Capacitación del HMC (DADCI) para su conocimiento y difusión.


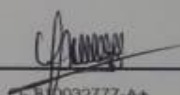
Es propicia la oportunidad para expresarle nuestra consideración más distinguida.

Dios Guarde a Ud

**DISTRIBUCIÓN:**

- Interesado ..... 01
- Dpto. Enfermería..... 01
- Dpto. Seguridad..... 01 (C'inf)
- Dpto. Registros médicos..... 01 (C'inf)
- Archivo..... 01/05

LAMM/eyl

  
  
0032777-A+  
**LUIS MENDIETA MORODIAZ**  
CRL EP  
Jefe del DADCI  
HOSPITAL MILITAR CENTRAL