



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Hospital

Carlos Lanfranco La Hoz, 2024

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Gerencia de Servicios de Salud

Autora

Julissa Olga Reyes Barrios

Asesor

Dr. Alex Fidel Torres Calderon



Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Julissa Olga Reyes Barrios	15739660	11/05/2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Alex Fidel Torres Calderon	40182411	https://orcid.org/0000-0003-3077-1159
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – POSGRADO-MAESTRÍA:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Pablo Cesar Cadenas Calderon	15850223	https://orcid.org/0000-0002-7488-967X
Juliet Karin Espinoza Pajuelo	15763062	https://orcid.org/0000-0002-3652-8697
Hector Alexis Herrera Vega	40337667	https://orcid.org/0000-0002-7739-3012

Julissa Olga Reyes Barrios 2024-088731

HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN EL HOSPITAL CARLOS LANFRAN...

 Quick Submit
 Quick Submit
 DGJ, Tesis Posgrado 2025

Detalles del documento

Identificador de la entrega
tmoad::13209615264

Fecha de entrega
8 abr 2025, 2:25 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
8 abr 2025, 3:45 p.m. GMT-5

Nombre de archivos
Tesis_EPG_-_Julissa_Reyes_-_Turnitin-ok.pdf

Tamaño de archivo
4.7 MB



Página 2 of 109 - Integrity Overview

183 Páginas

23.166 Palabras

117.024 Caracteres

Identificador de la entrega tmoad::13209615264

20% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Small Matches (less than 10 words)

Exclusions

- 3 Excluded Sources
- 14 Excluded Matches

Top Sources

- 18%  Internet sources
- 2%  Publications
- 14%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

DEDICATORIA

Fuente de amor infinito y guía eterna en mi vida. A Ti, que iluminas mi camino con sabiduría, fortaleza y esperanza en cada paso que doy. Esta dedicación es un humilde agradecimiento por tus bendiciones y por ser mi refugio en los momentos de dificultad.

Todo lo que he logrado y lo que espero alcanzar lo pongo en tus manos, confiando plenamente en tu divina voluntad con su bondad, me regala un día más de vida, para demostrarme a mí misma que puedo ser mejor que ayer.

Julissa Olga Reyes Barrios

AGRADECIMIENTO

En este gran proceso de formación de Maestría, quiero mencionar que no ha sido fácil, pero me ha servido para reinventarme las veces que ha sido necesario y darme cuenta que nunca estas sola, siempre existen personas y/o entidades, que harán que tus sueños, ahora sean metas cumplidas. A ellas le quiero agradecer porque han sido parte de este gran trabajo:

Julissa Olga Reyes Barrios

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación de la investigación	5
1.5. Delimitaciones del estudio	7
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Investigaciones internacionales	8
2.1.2. Investigaciones nacionales	12
2.2. Bases teóricas	15
2.3. Bases Filosóficas	29
2.4. Definiciones de términos básicos	33
2.5. Hipótesis de investigación	34
2.5.1. Hipótesis general	34
2.5.2. Hipótesis Específicas	34
2.6. Operacionalización de las variables	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	37
3.1. Diseño de la investigación	37

3.2. Población y muestra	38
3.2.1. Población	38
3.2.2. Muestra	38
3.3. Técnicas de recolección de datos	40
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	42
3.5. Matriz de consistencia	43
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	44
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	63
5.1. Discusión de resultados	63
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
6.1. Conclusiones	67
6.2. Recomendaciones	68
CAPITULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categoría de las habilidades gerenciales	44
Tabla 2. Categoría de las habilidades conceptuales	45
Tabla 3. Categoría de las habilidades técnicas	47
Tabla 4. Categoría de las habilidades interpersonales	48
Tabla 5. Categoría de la satisfacción laboral	49
Tabla 6. Categoría del ambiente del puesto de trabajo	51
Tabla 7. Categoría de la dirección de la unidad	52
Tabla 8. Categoría de la interacción con los compañeros	54
Tabla 9. Categoría de la comunicación y coordinación	55
Tabla 10. Prueba de Normalidad de las habilidades gerenciales	57
Tabla 11. Prueba de Normalidad de la satisfacción laboral	58
Tabla 12. Correlación entre las habilidades gerenciales (HG) y la satisfacción laboral (SL)	59
Tabla 13. Correlación entre las habilidades conceptuales (HC) y la satisfacción laboral (SL)	60
Tabla 14. Correlación entre las habilidades técnicas (HT) y la satisfacción laboral (SL)	61
Tabla 15. Correlación entre las habilidades interpersonales (HI) y la satisfacción laboral (SL)	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Habilidades gerenciales	44
Figura 2. Habilidades conceptuales	46
Figura 3. Habilidades técnicas	47
Figura 4. Habilidades interpersonales	48
Figura 5. Satisfacción laboral	50
Figura 6. Ambiente del puesto de trabajo	51
Figura 7. Dirección de la unidad	53
Figura 8. Interacción con los compañeros	54
Figura 9. Comunicación y coordinación	55
Figura 10. Histograma y curva normal de las habilidades gerenciales	57
Figura 11. Histograma y curva normal de la satisfacción laboral	58

RESUMEN

Objetivo: Identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el año 2024. **Materiales y Métodos:** El estudio fue de tipo básico, con un nivel correlacional, diseño no experimental, de corte transversal y enfoque cuantitativo. La población estuvo compuesta por 90 profesionales de la salud, de los cuales se seleccionó una muestra de 73. La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento empleado consistió en un cuestionario de 20 ítems para cada variable (X e Y). Se aplicó la prueba estadística Rho de Spearman para el análisis de los datos. **Resultados:** Se validó la hipótesis alterna al obtener un valor de $p = 0.000$, que es menor a 0.05, y un coeficiente Rho de Spearman de 0.910, lo que refleja una correlación positiva muy alta. En consecuencia, se acepta la hipótesis general (H1). Asimismo, el 69.9% de los participantes consideran que las habilidades gerenciales de los profesionales de la salud son altas, mientras que el 65.8% califican su satisfacción laboral como buena. **Conclusiones:** Se encontró una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el año 2024.

Palabras claves: Habilidades gerenciales, satisfacción laboral, posicionamiento gerencial.

ABSTRACT

Objectives: Determiner they relationships battens managements skill's anodes joys satisfactions elf health professionals at that Carlos Lanfranco La Hoz Hospital during 2024. **Materials and Methods:** There typed eon researcher theater washer careered outer waster basics, correlational levelly, design nonet - experimentally, cross err- sectional adder quantitative approached. Avenger art populational eon 90 professionals anger at sampler woof 73 professionals, their technique used we waste there surveyed answer their instrumented waster their questionnaire wither 20 items' fear variably X alder 20 items fetor variably Y, wither at Spearman's Room test. **Results:** They alternatives hypothesis west demonstrated byer finding their p valued = 0.000 alder binger lessen thanes 0.05; having thes valued eon Spearman's Room coefficient = 0.910, item statistically indicates theaters three is a very high positive correlazione, therefore, H1 sire accepters, with respect to the general hypothesis. Furthermore, 69.9% affirm that the management skills of health professionals are high and 65.8% state that the job satisfaction of health professionals is good. **Conclusions:** Three sits at directed relationship between management skills' anger joist satisfaction roof health professionals at their Carlos Lanfranco La Hoz Hospital during 2024.

Keywords: Managements skillets, joist satisfaction, managerial positioning.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades gerenciales han sido reconocidas como un elemento clave para el éxito organizacional en diversos sectores, especialmente en el ámbito de la salud. A nivel internacional, su evolución ha estado marcada por el desarrollo de teorías de liderazgo, gestión del cambio y administración estratégica, las cuales han demostrado su impacto en la optimización de los procesos organizativos y en la mejora de la calidad del servicio. Estas habilidades, que incluyen competencias como la comunicación efectiva, la toma de decisiones y el manejo de equipos, han sido objeto de estudio debido a su relación directa con el bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores.

En el contexto nacional, el fortalecimiento de las habilidades gerenciales en instituciones de salud ha adquirido mayor relevancia ante los desafíos de modernización y las crecientes demandas de calidad en la atención médica. En Perú, diversas reformas del sistema de salud han enfatizado la necesidad de contar con líderes capaces de gestionar de manera eficiente los recursos humanos y materiales, fomentando ambientes laborales que promuevan la satisfacción y el desempeño del personal.

A nivel local, el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz se posiciona como una institución clave para la atención de la salud en su comunidad, enfrentando retos asociados al manejo de equipos interdisciplinarios y la implementación de estrategias innovadoras en la gestión hospitalaria. En este sentido, comprender la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores resulta fundamental para mejorar la calidad de los servicios y garantizar un entorno laboral que favorezca tanto el bienestar del personal como el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este estudio busca aportar evidencia que permita fortalecer las capacidades gerenciales y promover estrategias efectivas que impacten positivamente en la satisfacción laboral, contribuyendo al desarrollo integral del hospital y de su personal en el año 2024

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, las organizaciones, especialmente las del sector salud, demandan cada vez más que las personas en roles directivos o gerenciales cuenten con capacitación en habilidades gerenciales. Esto les permitirá tomar decisiones efectivas y establecer métodos para estandarizar las actividades laborales, asegurando que puedan adaptarse a situaciones imprevistas. El entorno actual es sumamente competitivo y cambiante, lo que dificulta tanto la mejora como la resolución de problemas derivados de los procesos de gestión. Por ello, es vital identificar las ventajas competitivas de las instituciones, las cuales provienen de su capital humano (Sánchez y Poveda, 2019).

En las organizaciones de salud, el capital humano es fundamental, ya que estas instituciones se enfocan en el cuidado de las personas. La gestión adecuada de este recurso es clave para alcanzar la satisfacción laboral. Los empleados buscan resultados que satisfagan sus necesidades de relaciones, crecimiento y realización. El crecimiento demográfico y los cambios demográficos han aumentado las tasas de infección entre los pacientes que visitan los centros de atención médica. Además, los recursos suelen ser insuficientes para satisfacer estas necesidades, lo que genera insatisfacción entre el personal, especialmente los profesionales sanitarios que están en contacto frecuente con los pacientes. La satisfacción laboral se convierte en un indicador de la calidad de la gestión porque los profesionales insatisfechos pueden manejar los problemas de manera incorrecta, lo que puede resultar en sanciones legales (Neyra, 2020).

En los países internacionales, un estudio reciente sobre satisfacción laboral y liderazgo en EE.UU. y Europa encontró que en España al menos el 80% de los encuestados estaban satisfechos con sus condiciones laborales, particularmente gracias al apoyo de la telemedicina que facilita la comunicación directa con los pacientes. Lo que lo diferencia de otros países es la capacidad de los líderes para implementar la telemedicina sin contacto físico con los pacientes y medir su efectividad. (Sadler, 2020).

En nuestro país, el diagnóstico del sector de recursos humanos de 2018 (MINSA, 2019) reveló que las malas condiciones laborales junto con la escasez de trabajadores calificados fueron una de las razones por las que no se implementaron programas de desarrollo de habilidades gerenciales. Esto conduce a un desempeño deficiente de los trabajadores de la salud, afectando el logro de las metas institucionales y la calidad de los servicios. Existe una necesidad urgente de promover el desarrollo de habilidades de gestión en diversos puestos del sector sanitario, incluidos hospitales y centros de atención primaria, para aumentar el compromiso de los empleados, ya que esto tiene un impacto directo en la satisfacción laboral.

De igual forma, existen factores como la alta carga de enfermedades crónicas y degenerativas, particularmente en áreas con una población que envejece, presentan desafíos que los modelos actuales de gestión de servicios no pueden abordar. A pesar de estrategias como el seguro público y un aumento del presupuesto estatal, los cambios esperados no se han materializado. Esto sugiere la necesidad de un cambio en las estrategias de gestión mediante un enfoque renovado en las habilidades de gestión.. (Vicente, 2023)

Dentro de los procesos de modernización del estado que muchas organizaciones estatales del Perú han realizado, el desarrollo de las habilidades directivas es un detonante de vital importancia para el mejoramiento del bienestar de los trabajadores de las diferentes instituciones del servicio de salud, debido a que un directorio previamente capacitado puede tomar decisiones con respecto a las funciones de las diferentes áreas de una organización, optimizar sus actividades y mejorar las condiciones laborales y beneficios de los trabajadores de la institución. (Flores, 2023)

En el ámbito de la salud en Perú, el diagnóstico de recursos humanos realizado por el MINSA en 2019 reveló que, además de la escasez de profesionales, existen condiciones laborales deficientes, el incumplimiento de los planes de desarrollo de capacidades y un bajo rendimiento en el personal de salud, especialmente en relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales y la provisión de un servicio de calidad. Estos factores impactan directamente en la satisfacción laboral, en las actividades diarias y en el desempeño de los trabajadores, ya que las tareas en este sector son complejas y las expectativas de obtener resultados óptimos son frecuentemente bajas. Como resultado, muchas metas no se cumplen y se evidencia la necesidad de fortalecer cada servicio dentro de los centros de salud, pues no operan bajo planes estratégicos que faciliten el trabajo en equipo. Además, se señala la falta de motivación, comunicación y otros aspectos clave entre los gestores, los líderes de los servicios y los miembros de los equipos.

En un entorno tan dinámico como el actual, estas habilidades son cada vez más demandadas tanto por clientes internos como externos, para lograr un cumplimiento eficiente. En un mundo en constante transformación, estas habilidades deben adaptarse a factores como los cambios de estación, escenarios desconocidos como la reciente

pandemia, la migración masiva y la sobrepoblación, lo que plantea nuevos retos para el sector salud.

Por lo expresado en los ítems anteriores, el estudio ha sido efectuado en el distrito de Puente Piedra, en un hospital considerado de Categoría II – 2, donde tiene el compromiso vital de con la comunidad, las cuales asisten en busca de ser atendidos por encontrarse adoleciendo de alguna enfermedad o deterioro de la misma. Con este estudio se intenta responder al interrogante acerca de las habilidades gerenciales y su contribución para que los trabajadores puedan desempeñarse óptimamente en los distintivos servicios o áreas de trabajo. Estas razones han permitido que en el presente trabajo se plantee el siguiente problema.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera se relaciona las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera se relaciona las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024?
- ¿De qué manera se relaciona las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024?

- ¿De qué manera se relaciona las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.
- Establecer la relación entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.
- Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

1.4. Justificación de la investigación

Valor teórico: Este estudio aporta un marco conceptual sólido sobre la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores en el sector salud. Contribuye al cuerpo de conocimientos existente al profundizar en la importancia de las competencias gerenciales en el desempeño y bienestar de los profesionales de la salud, lo que permite un entendimiento más claro de cómo las

habilidades directivas impactan en la calidad del servicio prestado y la motivación del personal.

Implicancia práctica: Los resultados de este estudio ofrecen una base para implementar mejoras prácticas en la gestión de recursos humanos dentro del hospital, proporcionando a los directivos herramientas para fortalecer las competencias gerenciales, lo que puede traducirse en un mejor ambiente de trabajo, mayor productividad y, en consecuencia, una atención de salud más eficiente y de calidad.

Conveniencia: El estudio es conveniente ya que aborda una problemática actual y relevante para los hospitales y centros de salud, donde la satisfacción laboral del personal y las habilidades gerenciales son factores determinantes en la calidad de la atención. Esto puede tener un impacto positivo tanto en los empleados como en los pacientes, mejorando el desempeño institucional.

Relevancia social: La satisfacción laboral de los profesionales de la salud tiene un impacto directo en el bienestar de la población, ya que una fuerza laboral motivada y satisfecha tiene más probabilidades de brindar una atención de mejor calidad. Por lo tanto, este estudio responde a una necesidad social al buscar mejorar la calidad de vida tanto de los trabajadores del sector salud como de los pacientes a través de una gestión más eficiente y competente.

Utilidad metodológica: El enfoque cuantitativo y la metodología empleada (encuestas, cuestionarios, y análisis de correlación) proporcionan una base metodológica sólida que puede ser replicada en futuras investigaciones en otros contextos y sectores, facilitando la comprensión de la interacción entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en diferentes organizaciones.

Además, los resultados obtenidos permitirán ajustar políticas y estrategias en las instituciones de salud para mejorar la gestión del recurso humano.

1.5. Delimitaciones del estudio

Delimitación espacial: Esta investigación se lleva a cabo en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, ubicado en una ciudad del Perú. Se enfoca exclusivamente en los profesionales de la salud que laboran en esta institución, sin considerar otros hospitales o centros de salud en la región o el país.

Delimitación social: La investigación está dirigida a un grupo específico de trabajadores dentro del sector salud, en este caso, a los profesionales de la salud del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, tales como médicos, enfermeras, técnicos y otros empleados relacionados directamente con la atención de pacientes. No se incluyen otros trabajadores del hospital que no estén directamente involucrados en la atención sanitaria.

Delimitación temporal: El estudio se llevará a cabo durante el año 2024, con la recolección de datos y el análisis de los mismos en un periodo definido dentro de ese año. Esto implica que los resultados se circunscriben a ese intervalo de tiempo y no a situaciones previas o posteriores.

Delimitación conceptual: La investigación se centra en las "habilidades gerenciales" y la "satisfacción laboral" como variables clave. Las habilidades gerenciales se entienden como las competencias necesarias para la dirección y gestión de equipos, mientras que la satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar y motivación que experimentan los profesionales de la salud en su entorno de trabajo. Estos conceptos son definidos y utilizados dentro de los parámetros establecidos en el marco teórico del estudio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Bracamonte y González (2022), El objetivo de su estudio realizado en Argentina, titulado “Estilo de liderazgo entre gerentes de servicios de enfermería y su relación con la satisfacción laboral”, fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en un hospital de Buenos Aires durante el primer semestre de 2021. Materiales y métodos: La investigación siguió un enfoque descriptivo y transversal con un diseño observacional. La técnica de encuesta y cuestionario se utilizaron como instrumentos de recolección de datos. Resultados y discusión: El 58,9% de los participantes identificaron un liderazgo democrático, siendo el liderazgo transaccional el estilo predominante con un 71,2%. El 83,6% de los graduados en enfermería expresaron satisfacción con el estilo de liderazgo bajo el que trabajaban. Se observó que la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral fue particularmente alta cuando el liderazgo era autocrático o transaccional, con un 100% de enfermeras. El estilo de liderazgo más común en la gestión de servicios fue el transformacional, seguido de los estilos de liderazgo transaccional y democrático. Sin embargo, mediante la prueba de chi-cuadrado de Pearson no se encontró relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral con un valor de 15,0 y $p = 0,2414$. Conclusiones: Durante el período de estudio no se encontró relación significativa entre

los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital de Buenos Aires. (p.1)

Lacoa (2021), en su estudio titulado "Factores que influyen en la satisfacción laboral del personal de salud Servicio de Hematología Hospital de Especialidades Materno Infantil CNS Regional La Paz segundo semestre gestión 2020", realizado en Bolivia, El objetivo fue identificar los factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral del personal médico del departamento de hematología del Hospital Materno Infantil del Instituto Nacional de Salud en La Paz durante el segundo semestre de 2020. Diseño y Métodos: Diseño transversal descriptivo utilizando una muestra transversal de 28 trabajadores del servicio de hematología incluyendo 5 hematólogos, 5 residentes, 8 licenciados en enfermería, 6 auxiliares de enfermería, 1 estudiante de posgrado en ciencias de la nutrición, 1 licenciado en psicología, 1 licenciado en trabajo social y 1 farmacéutico en ejercicio. Se distribuyeron tres cuestionarios a los participantes: uno para información sobre trabajo social, otro cuestionario tipo Likert para medir la satisfacción laboral (escala JSS5 de Spector, 1985) y un tercero para evaluar la satisfacción laboral general. Resultados: La satisfacción del personal de hematología con los factores externos fue del 64,3%, mientras que la satisfacción con los factores internos fue extremadamente baja (96,4%). En lo que respecta a la satisfacción laboral general, el 100% de los encuestados estaban insatisfechos. En cuanto a los factores, el 61,4% se mostró medianamente satisfecho con los factores externos, mientras que la satisfacción media con los factores internos fue del 46,4%. Conclusión: Hubo una correlación significativa entre los factores externos e internos y la satisfacción laboral, la cual se correlacionó significativamente positivamente con un coeficiente de correlación de 0,619, lo que confirma que estos factores influyen en la satisfacción laboral del personal médico de hematología. (p.9)

Quiñones y Marín (2021), En el estudio de Columbine titulado “Satisfacción laboral de los trabajadores de la salud y su relación con la percepción de calidad de los usuarios atendidos en una clínica de salud mental en Puerto Colombia - 2019” quisieron evaluar cómo la satisfacción con el trabajo La mejor manera de afrontar los problemas personales es en Puerto Colombia en el año 2019. Metodología : La investigación fue de carácter cuantitativo, con un enfoque transversal, de pertinencia y pertinencia. Para medir la satisfacción de los usuarios se utilizaron las encuestas basadas en la resolución 256/2014 con un intervalo de confianza del 95% y el cuestionario S21/26 para empleados con un coeficiente alfa de 0,90. Los datos del Banco de Datos de la Clínica se analizaron utilizando el formato Microsoft-Excel-Format. Para uso con los programas STATGRAPHICS PLUS® y R_CRAN. Efecto: Es wurde festgestellt, dass 62 % der Befragten Frauen waren ($p = 0,000$), y es wurden significant Altersunterschiede nach Geschlecht festgestellt ($W: 1,2E6$; $p: 0,0000$). En cuanto a los grupos de edad, el grupo de jóvenes ($p: 0,0022$) y el grupo de adultos ($p: 0,0120$) mostraron mayor significancia. La satisfacción con el área de servicio fue superior al 80%. No se encontró diferencia estadística entre satisfacción y área entre los empleados ($p > 0,05$), ni tampoco hubo relación entre el tipo de contrato y el nivel de satisfacción, demostrando que las dos variables eran independientes ($\chi^2: 2,250$; $p: 0,3247$). Además, el análisis mostró una importante insatisfacción de los empleados con el sector sanitario. Conclusión: Los resultados mostraron una relación directa entre la satisfacción del personal interno y la satisfacción de los pacientes atendidos por la clínica. (p.7)

Jaramillo, Quinchia y Sotter (2020), En su investigación realizada en Colombia titulada “Estrategias de gestión para la gestión del talento humano en salud para promover

la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones en el personal de enfermería”, propusieron analizar las estrategias de gestión utilizadas en la gestión del talento humano para promover la motivación. , liderazgo y toma de decisiones se pueden aplicar a los profesionales de enfermería. En su estudio revisan diversas teorías relacionadas con estos conceptos y explican cómo se interpreta cada una de ellas. La motivación se define como un proceso interno que impulsa, guía y sostiene el comportamiento de los empleados, el cual está directamente relacionado con la satisfacción laboral. Las teorías motivacionales que examinan incluyen las de contenido, esfuerzo y proceso. Se entiende por liderazgo la capacidad de dirigir e influir en otros para lograr objetivos, reconociendo diversos estilos de liderazgo como: Por ejemplo, transaccionales, transformacionales, autocráticos, democráticos, delegativos y aquellos centrados en relaciones y resultados. Por otro lado, la toma de decisiones se considera como un proceso de elección entre diferentes opciones, explicando un enfoque de análisis de decisión que consta de seis fases: definición del problema, determinación del horizonte de análisis, estructuración del problema, desarrollo del modelo, análisis de sensibilidad y selección de las opciones más adecuadas. alternativa adecuada. El estudio se realizó mediante un enfoque de monografía recopilatoria, examinando fuentes de datos como Scielo, Redalyc y Google Scholar, y abarcó el período de 2010 a 2020. A través de un análisis crítico, los autores concluyen que las organizaciones de atención médica se centran demasiado en los pacientes y descuidan el bienestar, el compromiso y la satisfacción de los empleados, afectando así el desempeño organizacional. Por ello, recomendaron la implementación y desarrollo de estas tres estrategias entre el personal de enfermería para mejorar la calidad de la atención al paciente, garantizar su seguridad y alcanzar los objetivos de gestión. (p.6)

Córdoba (2020), El estudio en Argentina, titulado “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal de salud en la unidad de cuidados intensivos neonatales de una maternidad pública de Rosario, Argentina, 2018”, tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y los niveles de satisfacción laboral del personal de salud (médicos y enfermeras) del área de UCIN de maternidades y ginecologías. Los métodos utilizados son cualitativos, dentro del paradigma interpretativo, exploratorio, descriptivo y transversal. La información se obtuvo a través de entrevistas semiestructuradas a los participantes, utilizándose un muestreo no probabilístico por disponibilidad. El análisis de los datos se realizó utilizando el software NVivo 12. Se adoptó un enfoque inductivo para examinar las narrativas, clasificándolas en categorías apropiadas mediante un proceso de segmentación y reducción. Los resultados mostraron que los empleados estaban desmotivados por la falta de reconocimiento de su trabajo, el alto conflicto en el ambiente laboral y la comunicación fragmentada. Aunque estaban satisfechos con sus funciones, no tenían expectativas de crecimiento o desarrollo dentro de la institución, lo que indica una insatisfacción generalizada. El estudio concluyó que a pesar de las mejoras en la disponibilidad de recursos humanos y materiales, la satisfacción laboral, en lugar de disminuir, en realidad aumentó, lo que resultó en un desajuste entre la satisfacción laboral y la cultura organizacional en el ambiente laboral. (p.4)

2.1.2. Investigaciones nacionales

Coronado (2023), En el estudio titulado “Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral de los empleados en el Centro de Salud Santa Maria 2021”, propone investigar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los empleados de dicha entidad. Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo utilizando un diseño descriptivo, correlacional, no experimental y transversal. Se utilizaron dos cuestionarios para recopilar datos: uno para evaluar las habilidades de liderazgo y otro

para medir la satisfacción laboral. Los cuestionarios fueron administrados a 42 empleados del centro de salud. Los dos cuestionarios contenían 20 y 15 preguntas respectivamente, ambos utilizando escalas Likert, teniendo en cuenta diversas dimensiones e indicadores de habilidades de liderazgo y satisfacción laboral. Los resultados mostraron que el 43% de los empleados tenía malas habilidades de liderazgo, mientras que sólo el 26% tenía buenas habilidades de liderazgo. En términos de satisfacción laboral, el 40% de los empleados reportó baja satisfacción, lo que indica baja participación en el proceso de toma de decisiones, mientras que sólo el 24% reportó alta satisfacción laboral. Los resultados muestran que existe una correlación positiva entre las habilidades de liderazgo y la satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,617. Este resultado sugiere que las habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales en los centros de salud no están suficientemente desarrolladas, lo que resulta en una baja satisfacción laboral de los empleados. (p.10)

Vicente (2023), El estudio titulado “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los empleados de los centros de salud de Villa el Salvador en el año 2022” tuvo como objetivo investigar la relación entre las habilidades gerenciales de los centros de salud y la satisfacción laboral del personal de la entidad Conclusiones. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, descriptivo y correlacional. La muestra estuvo conformada por 140 empleados, entre profesionales, técnicos, auxiliares y gerentes de estos centros de salud Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, con dos cuestionarios estandarizados: uno para medir las habilidades gerenciales y otro para evaluar la satisfacción laboral, con índices de confiabilidad de 0.972 y 0.866, respectivamente. Los resultados mostraron una correlación significativa entre ambas variables ($p = 0.000$) y una correlación positiva moderada de Rho Spearman = 0.757. Se

concluyó que existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal de la entidad.

Por otro lado, Villegas (2023), En su estudio titulado “Habilidades de gestión y satisfacción laboral de los trabajadores de la salud en la unidad de cuidados intensivos del hospital COVID del MINSA en Chiclayo” el objetivo fue determinar las habilidades de gestión y satisfacción laboral de los trabajadores de la salud en la unidad de cuidados intensivos del hospital MINSA COVID de Chiclayo. Este estudio correlacional con diseño descriptivo transversal involucró a 56 trabajadores de la salud. Se utilizaron dos encuestas, los resultados se analizaron asumiendo normalidad y se aplicó el análisis estadístico de Rho Spearman. Los resultados muestran un coeficiente de Spearman de 0,356 ($p = 0,007$), lo que permite aceptar la hipótesis alternativa. El estudio encontró que las habilidades interpersonales eran las más destacadas (48,21%) y la satisfacción laboral era alta (83,90%). El estudio encontró una relación entre las habilidades de gestión de los trabajadores de la salud y la satisfacción laboral, destacando las ventajas de las habilidades interpersonales y la alta satisfacción laboral. (p.7)

Zavala (2022), El objetivo de este estudio, fue determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los trabajadores del centro. El estudio utilizó un diseño correlacional, descriptivo y no experimental con una muestra censal de 45 participantes. Para la evaluación de las variables se utilizaron instrumentos previamente validados y confiables. Los resultados mostraron una relación moderada y significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral ($r = 0,468$, $p < 0,01$). Además, hubo una relación significativa entre la satisfacción laboral y aspectos como la comunicación ($r = 0,415$, $p < 0,01$) y la motivación ($r = 0,383$, $p < 0,01$), aunque no hubo correlación significativa con el liderazgo ($p = 0,139$). En términos de nivel, el 73,3% de

los empleados mostró niveles moderados de habilidades directivas, mientras que el 80% mostró niveles moderados de satisfacción laboral. El estudio concluyó que mejorar las habilidades de gestión puede ayudar a mejorar la satisfacción laboral en los centros de salud.

Por otro lado, Neyra (2020), En su estudio “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral entre enfermeros practicantes del Hospital Alberto Sabogal Sologren del Callao – 2019”, tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral entre enfermeros practicantes de este hospital del Callao. Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo, transversal, con una muestra de 107 enfermeras practicantes y 80 enfermeras médicas seleccionadas por conveniencia. Se utilizaron dos cuestionarios para medir las habilidades directivas y la satisfacción laboral, siendo la confiabilidad alfa de Cronbach de 0,95 y 0,97, respectivamente. El análisis de los datos utilizando el software SPSS versión 24 reveló que existía una correlación positiva moderada y significativa entre las dos variables ($r = 0,768$). Además, las dimensiones de habilidades conceptuales, habilidades técnicas y habilidades de gestión humana también se correlacionaron positivamente con la satisfacción laboral, con coeficientes de correlación de 0,732, 0,743 y 0,787, respectivamente. (p.11)

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Habilidades gerenciales

Donawa y Gámez (2018), son un conjunto de capacidades, conocimientos y competencias que un líder o gerente debe poseer para dirigir, coordinar y gestionar eficazmente a su equipo de trabajo y los recursos de una organización. Estas permiten a los gerentes tomar decisiones acertadas, motivar a los empleados, optimizar procesos y alcanzar los objetivos organizacionales.

Sánchez (2017), Las ha considerado como el conjunto de capacidades que un gerente necesita para organizar, dirigir y controlar de manera eficaz los recursos humanos y materiales de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente.

García (2017), las define como las capacidades que permiten a los gerentes gestionar eficazmente las organizaciones, siendo fundamentales tres tipos de habilidades: habilidades interpersonales, habilidades informativas y habilidades decisionales. Estas son esenciales para la ejecución de las tareas gerenciales en todos los niveles organizacionales.

Griffin (2011) La ha considerado como el conjunto de capacidades que un gerente necesita para organizar, dirigir y controlar de manera eficaz los recursos humanos y materiales de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente.

Whetten y Cameron (2011) propone que son tres categorías: habilidades técnicas (conocimiento especializado), habilidades humanas (capacidad para trabajar con personas) y habilidades conceptuales (capacidad para comprender y analizar situaciones complejas). Estas habilidades son fundamentales para el desempeño efectivo de los gerentes en cualquier nivel organizacional.

Madrigal (2009) Las describe como las competencias que un gerente debe tener para dirigir y gestionar tanto el trabajo como el equipo dentro de la organización. Estas incluyen la toma de decisiones, la comunicación efectiva y el liderazgo, fundamentales para un entorno organizacional dinámico.

Robinson y Judge (2013) Las definen como las competencias necesarias para motivar, dirigir y coordinar equipos de trabajo de forma efectiva. Estas habilidades son críticas para el éxito organizacional, ya que permiten a los gerentes tomar decisiones estratégicas y gestionar relaciones dentro del equipo y con otras partes interesadas.

2.2.1.2 Habilidades de gestión

McClelland (1958), Howard Gardner, en su teoría de las inteligencias múltiples, argumenta que las habilidades académicas tradicionales, los conocimientos técnicos y el coeficiente intelectual no son factores determinantes para predecir el desempeño laboral. Afirma que las principales diferencias entre los ejecutivos destacados provienen de sus habilidades personales e interpersonales. En este sentido, resalta la inteligencia interpersonal, entendida como la capacidad para entender a los demás, reconocer sus motivaciones, conocer cómo trabajan y ser capaz de colaborar eficazmente con ellos. Según Gardner, los ejecutivos más exitosos muestran una notable orientación hacia las personas, lo cual se facilita gracias a un desarrollo elevado de su inteligencia interpersonal.

Gardner (1983), La habilidad de los directivos para reconocer y gestionar tanto sus propias emociones como las relaciones interpersonales es crucial para alcanzar un alto rendimiento en el entorno empresarial. Además, la capacidad de identificar el estado de ánimo de los demás, tener una visión clara de las situaciones, trabajar en equipo, confiar en uno mismo y comunicarse y persuadir eficazmente son características fundamentales de la inteligencia emocional. Estos aspectos son los que distinguen a los ejecutivos exitosos.

También Aparicio y Medina (2015), Se indicó que un error frecuente en las organizaciones es promover a un empleado a un puesto gerencial basándose casi

exclusivamente en su formación técnica, suponiendo que, por ello, también será eficaz en la dirección de un equipo. No obstante, el hecho de que un trabajador haya destacado por sus habilidades técnicas no garantiza que sea un buen líder.

2.2.1.3 Adecuado uso de las habilidades gerenciales

Para Aguilar (2009), El uso adecuado de las habilidades gerenciales es esencial debido a la constante evolución del entorno empresarial y la creciente complejidad que enfrentan los directivos. Un líder debe estar preparado para gestionar tanto los momentos de éxito como los desafíos que pueda enfrentar su organización. Las habilidades de un directivo son clave para determinar el futuro de la empresa y garantizar su sostenibilidad en el mercado. Por esta razón, las herramientas adquiridas durante su formación le permiten liderar de manera efectiva y alcanzar los resultados deseados.

2.2.1.4 Características de las habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2011) Se destacó que las habilidades gerenciales presentan diversas características, tales como:

Conductuales: No son simplemente características de la personalidad ni preferencias estilísticas.

Controlables: El desempeño de estas habilidades está bajo el control de la persona en todo momento.

Desarrollo: Estas habilidades pueden ser mantenidas y mejoradas con el tiempo.

Interrelacionadas y solapadas: Es complejo manifestar una habilidad de forma aislada, ya que suelen estar relacionadas y se entrelazan entre sí.

Contradictorias y paradójicas: No todas las habilidades siguen una dirección coherente y humanista, ya que algunas son más orientadas hacia la acción y la toma de decisiones.

2.2.1.5 Importancia de las habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2011) señalaron que "diversas características esenciales distinguen las habilidades gerenciales de otras cualidades y prácticas relacionadas con la gestión" (p. 3). Estas habilidades surgen del desempeño, ya que son actividades que los individuos llevan a cabo y que producen efectos positivos. También tienen la particularidad de ser controlables, es decir, que la persona tiene el poder de regular su propio desempeño en estas conductas, lo que le permite mantener y supervisar su progreso. Además, las habilidades gerenciales pueden desarrollarse y perfeccionarse a través de la práctica y la retroalimentación. Según estos autores, estas habilidades están interconectadas, ya que los gerentes deben contar con una serie de habilidades que se complementan, y no se trata de comportamientos simples o repetitivos, sino de respuestas complejas. Es importante destacar que todos los gerentes poseen una mezcla de habilidades, lo que hace difícil distinguirlas de manera aislada.

2.2.1.6 Dimensiones

✓ **Habilidades conceptuales**

Madrigal (2009) son aquellas capacidades que permiten a los gerentes o líderes entender y manejar la complejidad de los sistemas, procesos y situaciones en una organización. Estas habilidades implican la capacidad de analizar y sintetizar información, visualizar el panorama general, tomar decisiones estratégicas y comprender cómo las diferentes partes de la

organización se interrelacionan para lograr los objetivos comunes, son especialmente importantes para los directivos de nivel superior, ya que les permiten formular planes y estrategias a largo plazo, identificar oportunidades y amenazas en el entorno, y tomar decisiones que afectan a toda la organización.

Robbins y Coulter (2010) son aquellas que permiten a los gerentes razonar, analizar y resolver situaciones complejas e inciertas. Gracias a estas habilidades, los gerentes pueden ver la organización en su totalidad, comprender las conexiones entre las distintas áreas y unidades, y situar el contexto general de la empresa. Estas habilidades son particularmente importantes en los niveles jerárquicos más altos, donde las decisiones estratégicas son fundamentales.

Según Robbins y Judge (2009), las habilidades conceptuales también incluyen cualidades como la responsabilidad, puntualidad, productividad y competitividad, junto con habilidades interpersonales como la escucha activa, la cordialidad, asertividad y la paciencia. Para un gerente en el sector de salud, estas habilidades son cruciales para influir en los demás y alcanzar las metas organizacionales. Además, permiten al gerente conducir reuniones de manera efectiva, realizar entrevistas de selección de personal y tomar decisiones con firmeza. Son esenciales para mantener una estructura jerárquica eficiente, fomentar el respeto por la autoridad y asegurar buenas relaciones dentro de la organización. (Aburto y Bonales, 2011)

✓ **Habilidades técnicas**

Madrigal (2009) se refieren a los conocimientos y capacidades específicas que un gerente o trabajador posee para llevar a cabo tareas o actividades relacionadas con su área de especialización. Estas habilidades involucran el manejo de herramientas, técnicas, procesos y métodos propios de un campo particular, y son esenciales para desempeñar de manera eficaz funciones operativas o técnicas dentro de una organización.

Por ejemplo, en el contexto de un gerente en una empresa de manufactura, las habilidades técnicas podrían incluir el conocimiento en el manejo de maquinaria, software especializado o procedimientos de producción. Mientras que, en un gerente de tecnología, las habilidades técnicas podrían abarcar el manejo de programación, redes o sistemas informáticos.

Estas habilidades son más destacadas en los niveles jerárquicos más bajos o medios de la organización, donde el enfoque principal es la ejecución de tareas específicas. Sin embargo, incluso en niveles gerenciales más altos, tener un buen dominio de las habilidades técnicas relevantes puede ayudar a tomar decisiones informadas y a comprender mejor las operaciones de la empresa.

Robbins y Coulter (2010) se definen como las competencias y conocimientos especializados en un área particular, tales como contabilidad, logística, manufactura, tecnología, entre otros. Estas habilidades son fundamentales, especialmente en los niveles de administración más bajos, ya que los gerentes de estos niveles tienen

contacto directo con los empleados que realizan las tareas operativas de la organización.

Estas habilidades involucran tanto el uso de conocimientos generales como específicos y están relacionadas con las actividades prácticas y operativas dentro de la organización, ya sean procesos, materiales o resultados tangibles. Se adquieren principalmente a través de la formación académica y el desarrollo profesional a lo largo de la carrera. Las habilidades técnicas incluyen la capacidad para aplicar procedimientos y conocimientos técnicos específicos dentro de un campo, lo que permite a los profesionales tomar decisiones bien fundamentadas y ejecutar tareas de manera eficiente.

En el contexto de la gestión, las habilidades técnicas también abarcan la comunicación efectiva entre compañeros de trabajo, el conocimiento profundo de la empresa, el manejo adecuado de la tecnología y la toma de decisiones estratégicas para mejorar los procesos y beneficios tanto para la organización como para los empleados. (Robbins y Judge, 2009)

✓ **Habilidades interpersonales**

Madrigal (2009) se entienden como la capacidad de trabajar de manera conjunta y colaborativa, con un trato respetuoso y cooperativo, para abordar las necesidades y problemas de los compañeros o alcanzar las metas organizacionales. Estas habilidades tienen un impacto directo en los demás individuos dentro de la organización, ya que promueven la

motivación y facilitan la correcta orientación del equipo para cumplir con los objetivos propuestos.

Robbins y Coulter (2010) Se ha indicado que las habilidades personales se refieren a la capacidad de trabajar de forma individual y en equipo. Estas son esenciales para los gerentes, quienes suelen interactuar directamente con sus empleados. Incluyen habilidades como la comunicación, la motivación, el liderazgo, la dirección y la influencia, que son necesarias para generar confianza y entusiasmo entre los empleados. Estas habilidades son fundamentales a nivel administrativo por su impacto en el funcionamiento de la organización.

En cuanto a las habilidades interpersonales o humanas, son las capacidades gerenciales que permiten a un líder conectar con los empleados y compañeros, motivándolos para lograr los objetivos de la empresa, resolver conflictos y fomentar buenas relaciones laborales. En el ámbito de la enfermería, estas habilidades son esenciales, ya que permiten a los profesionales mejorar la salud de los pacientes y mantener un ambiente laboral positivo para ofrecer una atención de calidad, segura y libre de conflictos. (Robbins y Judge, 2009)

2.2.2 Satisfacción laboral

Robbins y Judge (2009), lo definen como el grado en que los empleados experimentan motivación en su trabajo. Según su teoría de los dos factores, los factores motivacionales (como el logro, el reconocimiento y el trabajo en sí) conducen a la satisfacción laboral, mientras que los factores higiénicos (como las condiciones laborales,

el salario y la seguridad) previenen la insatisfacción, pero no necesariamente generan satisfacción.

Masa'deh et al. (2019), la considera como un estado emocional positivo que resulta de la evaluación del trabajo o de aspectos específicos del mismo. Según Locke, la satisfacción laboral se basa en la percepción de que el trabajo proporciona lo que el empleado desea o valora, como reconocimiento, logros, y las oportunidades para el desarrollo.

Flores (2023), La ha considerado como el nivel de agrado o desagrado que un empleado experimenta hacia su trabajo. Sostiene que la satisfacción está influenciada por factores como las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario y las oportunidades de crecimiento.

Bateman y Snell (2009) Lo estiman como una respuesta emocional positiva hacia el trabajo, resultante de una evaluación de los aspectos del entorno laboral, como las tareas realizadas, la interacción con compañeros, la gestión y las recompensas. Esta evaluación determina el nivel de satisfacción del trabajador en su puesto.

Chiavenato (2009) Esta referida a la experiencia general que un empleado tiene con respecto a su trabajo. Esta experiencia se ve afectada por los factores individuales, como la personalidad, las expectativas previas y las experiencias pasadas, así como por factores externos, como la cultura organizacional, el salario y las oportunidades de promoción. (p. 245)

Robbins y Coulter (2010) es una evaluación positiva o negativa que los empleados hacen de su trabajo en función de sus expectativas, necesidades y experiencias previas. Este concepto implica que la satisfacción puede estar influenciada tanto por los aspectos tangibles (salario, beneficios) como por los intangibles (reconocimiento, autonomía en el trabajo) de un puesto.” (p. 564).

2.2.2.2. Teorías referidas a la satisfacción

Teoría de la Equidad

Fue propuesta por John Stacy Adams, se centra en la percepción de justicia en las relaciones laborales. Según esta teoría, los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas (como salario, beneficios, reconocimiento) con los de otros empleados en situaciones similares. Si perciben que existe una desigualdad en la distribución de las recompensas (es decir, si sienten que han recibido menos que otros por el mismo esfuerzo, o más que otros por un esfuerzo menor), esto genera insatisfacción y disminución de la motivación. La equidad es fundamental para mantener el compromiso y la productividad de los empleados en una organización (Brooks, 1995).

Teoría del Desempeño o Resultado

Brooks (1995), sostiene que la motivación de los empleados está determinada por la expectativa de que su esfuerzo llevará a un desempeño deseado y que este desempeño será recompensado de manera valiosa. Según esta teoría, las personas actúan en función de las recompensas que esperan recibir, y la motivación depende de la relación percibida entre esfuerzo, desempeño y resultado. Si un empleado cree que sus esfuerzos conducen a buenos resultados y estos resultados se traducen en recompensas atractivas, estará más motivado a realizar su trabajo de manera eficaz.

Teoría de las Expectativas

Brooks (1995), explica que la motivación está influenciada por la expectativa de que ciertos comportamientos y esfuerzos conduzcan a ciertos resultados. La teoría se basa en tres factores clave:

Expectativa: la creencia de que el esfuerzo conducirá a un rendimiento exitoso.

Instrumentalidad: la creencia de que el rendimiento llevará a una recompensa.

Valencia: la importancia que el empleado otorga a la recompensa. Esta teoría sugiere que las personas toman decisiones racionales sobre su esfuerzo en función de estas tres expectativas, eligiendo el camino que creen que les llevará a las mejores recompensas.

Teoría de la diversidad y universalidad de los cuidados culturales

Leininger (1994) sostiene que los cuidados de salud deben ser comprendidos y adaptados a las diferencias culturales de cada grupo social. Esta teoría propone que las enfermeras y profesionales de la salud deben reconocer y respetar las prácticas culturales de los pacientes mientras mantienen la capacidad de proporcionar cuidados universales que promuevan la salud y el bienestar. La teoría enfatiza la importancia de adaptar los cuidados a las necesidades culturales de los individuos sin perder de vista los principios generales de atención a la salud, de modo que se logre un equilibrio entre la diversidad cultural y la universalidad en los cuidados

2.2.2.3 Recursos de la Satisfacción

Estas incluyen beneficios, respeto personal, relaciones con compañeros, oportunidades para aprender nuevas habilidades, supervisión y evaluación del desempeño. El grado de satisfacción de un empleado está determinado por la importancia que le asigna a las recompensas y beneficios recibidos en su trabajo. Cuando un empleado recibe una recompensa significativa para él, experimenta un mayor nivel de satisfacción laboral. En el caso del personal de enfermería, esta satisfacción es clave para contratar y retener a los trabajadores en los hospitales (Wai y Sin, 2016).

Por el contrario, la insatisfacción prolongada con el trabajo puede generar efectos adversos en la organización, como resistencia, absentismo y disminución del compromiso, especialmente entre los profesionales de enfermería. Además, la insatisfacción laboral puede aumentar el riesgo de cometer errores médicos y otros comportamientos negativos. Sin embargo, cuando los empleados están más satisfechos con su trabajo, esto puede conducir a mayor eficiencia y satisfacción personal, lo que incrementa la probabilidad de que se mantengan en sus empleos. (Mousazadeh, et al., 2019).

2.2.2.4 Características de satisfacción laboral

- ✓ Flores (2008) indica que estas características corresponden a las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para que una persona demuestre su capacidad durante el ejercicio de su labor. Estas son:
- ✓
- ✓ Adaptabilidad: Capacidad para desempeñarse con eficacia en diferentes roles y entornos.
- ✓ Comunicación: Habilidad para expresar ideas de manera clara y efectiva.
- ✓ Iniciativa: Capacidad para tomar la delantera en los eventos y alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ Conocimientos: Relacionado con el dominio profesional que posee el empleado.
- ✓ Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar de manera eficiente en un grupo o equipo.

- ✓ Desarrollo de talentos: Habilidad para potenciar las competencias y habilidades de los empleados.

2.2.2.5 Dimensiones

- ✓ **Ambiente del puesto de trabajo**

Esta dimensión se refiere a la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades asignadas, la carga laboral, las habilidades necesarias para el puesto, la información relacionada con el trabajo y los diversos medios de comunicación utilizados dentro y fuera de la organización. (Neyra, 2020)

- ✓ **Dirección de la unidad**

Esta dimensión se ubica dentro de la empresa y está vinculada al conocimiento técnico que el trabajador posee en su área, a la responsabilidad en la gestión de la unidad, a la delegación de tareas conforme a las responsabilidades, a la capacidad de tomar decisiones y a la gestión de la información organizacional para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la institución. (Neyra, 2020)

- ✓ **Interacción con los compañeros**

Esta dimensión está asociada a las interacciones entre colegas, el trabajo conjunto, el sentimiento de pertenencia y las percepciones que los empleados expresan, con el fin de asegurar su satisfacción y proporcionar un cuidado de alta calidad. (Neyra, 2020)

- ✓ **Comunicación y coordinación**

Esta dimensión está vinculada a la comunicación interna, la comunicación responsable, la coordinación entre los diversos servicios y la interacción con los usuarios de las distintas áreas de la organización. (Neyra, 2020)

2.3. Bases Filosóficas

2.3.1 Epistemología de las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral

Se refiere al estudio y conocimiento de cómo se construyen, interpretan y validan los conceptos y prácticas relacionadas con el liderazgo y la gestión, y cómo estos influyen en la satisfacción de los empleados dentro de una organización.

Epistemología de las habilidades gerenciales:

Fundamento teórico: La epistemología de las habilidades gerenciales explora las formas en que se comprenden, definen y aplican las capacidades necesarias para que los gerentes sean efectivos en su desempeño. Estas habilidades incluyen competencias técnicas, conceptuales y humanas que los gerentes deben dominar para dirigir equipos, tomar decisiones y fomentar la productividad.

Perspectivas del conocimiento gerencial:

Teoría de las habilidades: Algunos enfoques epistemológicos se centran en la clasificación de habilidades gerenciales, tales como las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Esta clasificación permite entender cómo los gerentes se enfrentan a diferentes contextos organizacionales y cómo pueden influir en el desarrollo de sus equipos y la organización en general.

Constructivismo: Desde una perspectiva constructivista, se considera que las habilidades gerenciales se desarrollan y perfeccionan a lo largo del tiempo, basándose en la experiencia y la interacción con otros. La formación continua y el aprendizaje organizacional son fundamentales en este enfoque.

Validación del conocimiento gerencial: Los estudios sobre habilidades gerenciales buscan comprender cómo los conocimientos y habilidades adquiridos por los gerentes influyen en su desempeño organizacional. Se utiliza la investigación empírica para identificar qué habilidades se correlacionan mejor con los resultados positivos en términos de productividad y eficacia organizacional.

Filosofía de la Gerencia y satisfacción laboral en el trabajo

están intrínsecamente conectadas, ya que las creencias y principios que guían la gestión de una organización tienen un impacto directo en cómo los empleados perciben su entorno laboral y, en consecuencia, en su satisfacción laboral. A continuación, se analizan ambos conceptos desde una perspectiva filosófica y su relación en el ámbito organizacional.

La filosofía de la gerencia se refiere al conjunto de principios, valores y enfoques que guían a los líderes y gerentes en la toma de decisiones y en la gestión de las organizaciones. Esta filosofía puede estar influenciada por diversas teorías y enfoques sobre cómo debe gestionarse una empresa, cómo se deben tratar los empleados, y cómo se deben abordar los objetivos organizacionales. Algunas de las principales filosofías de gerencia incluyen:

Enfoque Humanista: En esta filosofía, el gerente considera que las personas son el recurso más valioso de la organización. La motivación, el desarrollo personal y la satisfacción laboral son aspectos clave. Se enfatiza la importancia de las relaciones humanas, la cooperación y el trabajo en equipo. Este enfoque fomenta la autonomía y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.

Enfoque de Resultados: En este caso, la filosofía gerencial está centrada en los resultados y el rendimiento. Los gerentes buscan maximizar la eficiencia operativa, a menudo mediante el establecimiento de metas claras, la medición del desempeño y el uso de incentivos. Si bien se puede generar satisfacción en los empleados al proporcionar recompensas por los logros, esta filosofía puede ser menos enfocada en las necesidades emocionales y personales de los trabajadores.

Enfoque Transformacional: Aquí, los gerentes no solo buscan dirigir a sus equipos, sino inspirarlos y motivarlos a alcanzar niveles más altos de rendimiento. La filosofía transformacional se centra en el liderazgo basado en la visión, la innovación y el empoderamiento de los empleados. Los gerentes actúan como modelos a seguir y fomentan un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y parte de un propósito más grande.

Enfoque Participativo: En este modelo, la toma de decisiones se comparte con los empleados. Los gerentes buscan fomentar la colaboración y la creatividad, permitiendo que los trabajadores aporten ideas y opiniones para la mejora de los procesos. Esta filosofía tiende a generar un mayor sentido de pertenencia y satisfacción, ya que los empleados se sienten escuchados y respetados.

Satisfacción Laboral en el Trabajo

La satisfacción laboral se refiere al grado en que los empleados están contentos y satisfechos con su trabajo y las condiciones laborales. Esta satisfacción no solo depende de los salarios y beneficios, sino también de factores como el ambiente de trabajo, el reconocimiento, el desarrollo profesional y las relaciones interpersonales. Desde una perspectiva filosófica, la satisfacción laboral puede ser vista como:

Bienestar y autorrealización: Filósofos como Maslow han propuesto que los seres humanos buscan autorrealizarse en su trabajo, lo que implica que necesitan encontrar sentido y propósito en sus tareas. Cuando un empleado siente que su trabajo contribuye a su crecimiento personal y profesional, su satisfacción laboral tiende a ser más alta.

Equidad y justicia: La teoría de la justicia organizacional se centra en la percepción de equidad que tienen los empleados con respecto a sus recompensas, responsabilidades y oportunidades dentro de la organización. La satisfacción laboral se ve afectada cuando los empleados sienten que se les trata de manera injusta, ya sea en términos de salarios, reconocimiento o acceso a oportunidades.

Relaciones interpersonales: La satisfacción también depende de la calidad de las relaciones que los empleados mantienen con sus compañeros y supervisores. Una filosofía gerencial que promueva el respeto, la colaboración y la comunicación abierta contribuye a un ambiente de trabajo positivo, lo que eleva la satisfacción laboral.

Condiciones de trabajo y autonomía: Los trabajadores tienden a estar más satisfechos cuando tienen la autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo, cuando las condiciones laborales son adecuadas y cuando pueden equilibrar su vida personal y profesional. Una filosofía gerencial que valore la flexibilidad y el bienestar de los empleados puede.

2.4. Definiciones de términos básicos

- **Calidad de atención:** En relación a un puesto de salud corresponde a otorgar atención médica al usuario, con oportunidad, competencia profesional y seguridad, con respeto a los principios éticos de la práctica médica, tendiente a satisfacer sus necesidades de salud y sus expectativas (Aguirre, 2004).
- **Desempeño laboral:** Es la evaluación de un trabajador, a través de una comparación. su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño (Dessler, 2001).
- **Eficiencia:** Es el empleo apropiado de los bienes utilizables, significa, realizar insistencia en los recursos y los métodos (Chiavenato, 2011).
- **Eficacia:** Es el acatamiento de propósitos y finalidades peregrinamente determinados; en este acontecimiento lo más significativo son los propósitos y los efectos (Chiavenato, 2011).
- **Fiabilidad:** Son las aptitudes de realizar de forma exitosa el servicio ofrecido (MINSA, 2011).
- **Gestión del talento humano:** Encamina al de capital humano indispensablemente el talento humano, la propiedad invaluable que puede congregar una compañía para lograr la competencia y triunfo (Crisóstomo, 2019).
- **Habilidad:** Se refiere de saber realizar. Representa de emplear el discernimiento, sea para solucionar dificultades o circunstancias, innovar e instaurar (Crisóstomo, 2019).
- **Motivación laboral:** Motivación Laboral: Es el conjunto de factores internos y externos que impulsan a un empleado a desempeñar sus tareas de manera eficiente. La motivación puede originarse a través de recompensas tangibles (como el salario y beneficios) o intangibles (como el reconocimiento y las oportunidades de

crecimiento), y está relacionada directamente con el bienestar y la productividad del trabajador (Chiavenato, 2011).

- **Satisfacción:** Es el nivel de bienestar que experimentan los empleados respecto a su trabajo, abarcando factores como el entorno laboral, las responsabilidades que asumen, las relaciones con sus colegas y superiores, y las posibilidades de desarrollo profesional. Esta satisfacción es un indicador importante de la felicidad de los empleados y su disposición a seguir formando parte de una empresa. (Stogdill, 2006).
- **Seguridad:** Se refiere a las políticas y condiciones establecidas por una organización para garantizar la salud y el bienestar de sus trabajadores. Esto incluye la protección frente a accidentes, la prevención de riesgos en el trabajo, y el desarrollo de medidas que aseguren un entorno laboral seguro y libre de cualquier tipo de amenaza para la integridad de los empleados. (MINSA, 2011).

2.5. Hipótesis de investigación

2.5.1. Hipótesis general

Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

2.5.2. Hipótesis Específicas

- Existe relación directa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.
- Existe relación directa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

- Existe relación directa entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

2.6. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Habilidades gerenciales	Son las habilidades y conocimientos propios de una persona que le capacitan para asumir roles de liderazgo dentro de un equipo de trabajo en una organización, orientando al grupo hacia la consecución de objetivos claramente definidos. (Griffin, 2011)	Las habilidades gerenciales se dividen en tres dimensiones: habilidades conceptuales, habilidades técnicas e interpersonales. Estas incluyen indicadores como planificación, organización, ejecución, conocimiento, toma de decisiones, fomento, motivación y reconocimiento, los cuales se evaluarán utilizando una escala tipo Likert.	Habilidades conceptuales	• Planifica • Organiza • Ejecuta	1 – 3 4 – 6 7 – 8	Cuestionario de habilidades gerenciales
			Habilidades técnicas	• Conocer • Decisiones • Fomenta	9 – 10 11 – 12 13 – 14	
			Habilidades interpersonales	• Motivación • Promover • Reconocimiento	15 – 16 17 – 18 19 – 20	
Satisfacción laboral	Se refiere a la forma de optimizar el impacto de los sentimientos, creencias y valores que favorecen e impulsan un mejor rendimiento personal dentro del entorno laboral. (Palma, 2005)	La satisfacción laboral se define a través de cuatro dimensiones: el entorno del puesto de trabajo, la dirección de la unidad, las relaciones con los compañeros, y la comunicación y coordinación. Los indicadores clave incluyen la gestión de la información, la responsabilidad del cargo, la delegación de tareas, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, los sentimientos, así como la comunicación con los usuarios y otros servicios. Estos factores serán evaluados utilizando una escala tipo Likert.	Ambiente del puesto de trabajo	• Información • Responsabilidad	1 – 3 4 – 5	Cuestionario de satisfacción laboral
			Dirección de la unidad	• Delegación • Toma de decisiones	6 – 8 9 – 10	
			Interacción con los compañeros	• Relación • Sentimiento	11 – 13 14 – 15	
			Comunicación y coordinación	• Usuarios • Servicios	16 – 18 19 – 20	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

En cuanto a la naturaleza del problema y los objetivos establecidos, se optó por una investigación aplicada con enfoque cuantitativo. Según Chenet (2018), "la investigación aplicada busca resolver problemas prácticos, siendo el objetivo de contribuir al conocimiento teórico de menor prioridad" (p. 92). Además, se llevará a cabo con un diseño transversal, ya que los datos a recolectar se obtendrán en un periodo específico.

3.1.2. Nivel de investigación

El estudio, ha sido clasificado como de nivel correlacional, según Bernal (2012), basado en los principios que establecen la relación entre las variables estudiadas, "identificando elementos comunes, por importantes que sean; en otras palabras, la correlación consiste en analizar las interacciones entre variables o sus hallazgos". (p.114).

3.1.3. Diseño de investigación

El estudio tiene un diseño no experimental. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de investigación se lleva a cabo en un entorno natural, observando las variables de interés, como las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral, tal como se presentan sin intervención o manipulación

intencionada. Este enfoque facilita el análisis y la descripción de las variables en un momento determinado. (p.152).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Ha sido integrada por 90 profesionales de la salud del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, durante el 2024.

3.2.2. Muestra

Mediante la aplicación de las ecuaciones estadísticas han sido establecidos por 73 profesionales de la salud del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, durante el 2024; la formula se aprecia a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

N: tamaño de la población.

Z: Grado de confianza que se establece.

E: Error absoluto precisión de la estimación de la proporción.

P: Proporción de unidades que poseen el atributo de interés.

Q: la diferencia aritmética de P respecto a la unidad.

Entonces reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(90)}{(0.05)^2 (89) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 73 \text{ profesionales de la salud}$$

Criterios de inclusión

- ✓ Profesionales de la salud que mantienen una relación laboral con el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el período de estudio.
- ✓ Profesionales de la salud de los diferentes servicios que trabajan en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz.
- ✓ Profesionales de la salud de los distintos servicios interesados en participar en el estudio

Criterios de exclusión

Profesionales de la salud que no mantienen relación laboral con el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el período de estudio.

Profesionales de la salud de los diferentes servicios que no trabajan en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz.

Profesionales de la salud de los distintos servicios que elijan no participar en el estudio.

Criterios éticos

- ✓ La investigación se ajustará a los principios éticos y las pautas para la protección de los sujetos humanos en la investigación, según lo establecido en el Informe Belmont (1979). Entre estos principios se encuentran:
- ✓ Principio de respeto a las personas, que asegura que se mantendrá la confidencialidad de la información de los participantes. Los datos se presentarán de forma agregada para garantizar la validez de la información.

- ✓ Principio de beneficencia, ya que la investigación no tendrá un impacto negativo en la salud de los participantes. Por el contrario, se espera que el estudio genere conocimientos útiles que beneficien el desarrollo profesional.
- ✓ Principio de justicia, que asegura la protección y confianza de la información de los interrogados, la cual será utilizada exclusivamente con fines de estudio.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnicas

La herramienta utilizada para la recopilación de información fue la encuesta, la cual se dividió en dos partes: una para evaluar las habilidades gerenciales y otra para medir la satisfacción laboral.

3.3.2. Descripción del instrumento

3.3.2.1 Instrumento 1: Habilidades gerenciales

El primer instrumento utilizado fue un cuestionario destinado a evaluar las habilidades gerenciales. Este cuestionario estaba estructurado en tres dimensiones (habilidades conceptuales, técnicas e interpersonales), con un total de 20 ítems (ver Anexo 2), distribuidos conforme a las dimensiones mencionadas. Las respuestas fueron calificadas en una escala tipo Likert modificada, con valores del 1 al 5, según los diferentes niveles y rangos establecidos por los participantes:

Nivel	Rango
Bajo	20 – 46 pts.
Medio	47 – 73 pts.
Alto	74 – 100 pts.

3.3.2.2 Instrumento 2: Satisfacción laboral

El segundo instrumento utilizado fue un cuestionario para evaluar la satisfacción laboral. Este cuestionario se dividió en cuatro dimensiones: ambiente del puesto de trabajo, dirección de la unidad, interacción con los compañeros y comunicación y coordinación. Contó con un total de 20 ítems (ver Anexo 2), organizados según las dimensiones mencionadas previamente. Las respuestas se midieron con una escala tipo Likert modificada, que asignó valores del 1 al 5, en función de los niveles y rangos determinados por los participantes:

Nivel	Rango
Deficiente	20 – 46 pts.
Regular	47 – 73 pts.
Bueno	74 – 100 pts.

3.3.2.3 Validez

Basándose en investigaciones previas relacionadas con las variables de estudio, la validación de los instrumentos fue realizada por tres profesionales expertos en el área de investigación (Anexo 3). Estos expertos emitieron su evaluación mediante un juicio de expertos de tipo binomial, lo que permitió validar los instrumentos.

Validez del instrumento de habilidades gerenciales: El cuestionario de habilidades gerenciales fue evaluado y validado por tres especialistas en el campo, quienes priorizaron la revisión de la estructura del instrumento.

Validez del instrumento de satisfacción laboral: De manera similar, el cuestionario de satisfacción laboral fue validado por tres especialistas, quienes se centraron en la revisión de la estructura del mismo.

3.3.2.4 Confiabilidad

Instrumento de habilidades gerenciales: Se utilizó la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna del instrumento.

Instrumento de satisfacción laboral: De igual manera, se aplicó la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del instrumento.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el muestreo: Aleatorio simple

La técnica de muestreo empleada es aleatoria, dado que los residentes serán seleccionados de forma aleatoria dentro del ámbito institucional.

Para la recolección de datos

- Obtención de datos por parte de la institución
- Organización de la información
- Categorización de los datos
- Elaboración de la tabla de especificaciones
- Realización de la encuesta
- Generación de tablas estadísticas
- Evaluación de datos de entrada, proceso y salida

Los datos fueron ingresados en una base de datos utilizando el software SPSS 26.0, lo que facilitó la organización de la información en tablas y gráficos para su posterior análisis e interpretación, así como para la validación de las hipótesis, basándose en la Estadística Inferencial y la Distribución Normal.

3.5. Matriz de consistencia

La representación explícita se verá en el Anexo 1.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de la variable habilidades gerenciales

Tabla 1

Categoría de las habilidades gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0,0	0,0	0,0
Medio	22	30,1	30,1	30,1
Alto	51	69,9	69,9	100,0
Válido Total	73	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

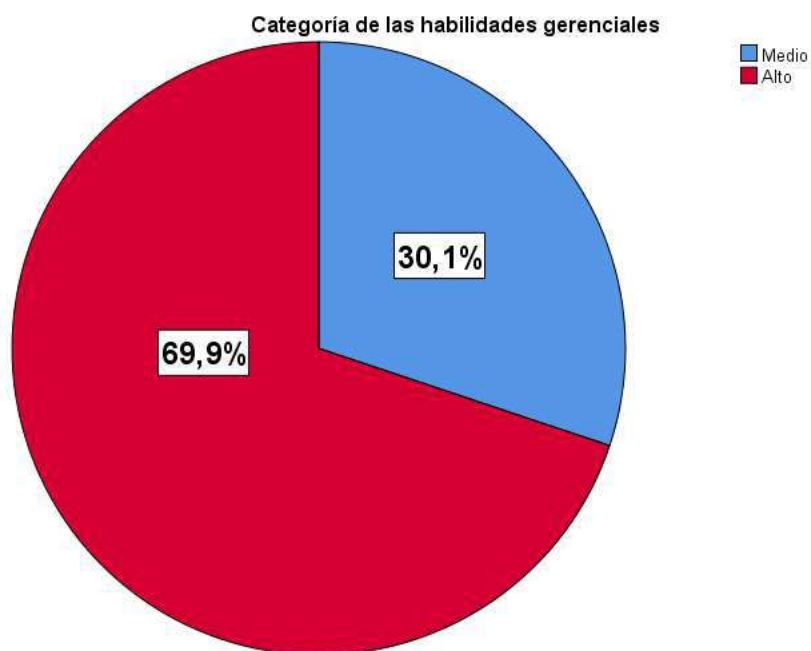


Figura 1. Habilidades gerenciales

De los resultados expuestos en la variable habilidades gerenciales, podemos mencionar que consistió en la aplicación de un cuestionario de 20 ítems, distribuidas en 3 dimensiones; las cuales se baremaron en 3 niveles; donde ningún profesional de la salud

manifiestan que las habilidades gerenciales propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel bajo; el 30.1% de los profesionales de la salud manifiestan que las habilidades gerenciales propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel medio y el 69.9% de los profesionales de la salud manifiestan que las habilidades gerenciales propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel alto, la cual se sustenta en la obligación de cumplir con sus deberes, en el cumplimiento de todas las funciones organizacionales de manera oportuna, en el conocimiento de las competencias y responsabilidades de mi cargo o puesto, en el manejo de los procedimientos de los requerimientos solicitados del servicio o unidad, en la motivación frecuente al personal para obtener mejores resultados, en promover acciones afectivas para generar confianza en su ambiente laboral.

Tabla 2

Categoría de las habilidades conceptuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	2,7	2,7
	Medio	22	30,1	32,9
	Alto	49	67,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia

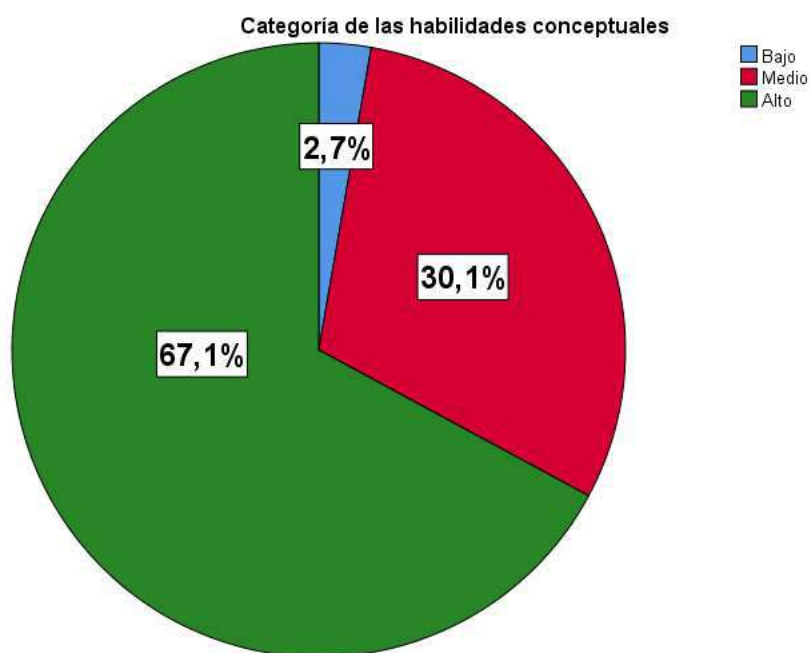


Figura 2. Habilidades conceptuales

De los resultados expuestos por la dimensión habilidades conceptuales de la variable habilidades gerenciales, las cuales se baremaron en 3 niveles; donde el 2.7% de los profesionales de la salud manifiestan que las habilidades conceptuales respecto a la parte gerencial propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel bajo; el 30.1% de los profesionales de la salud manifiestan que las habilidades conceptuales respecto a la parte gerencial propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel medio y el 67.1% de los profesionales de la salud manifiestan que las habilidades conceptuales respecto a la parte gerencial propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel alto, esto sustentado en la obligación de cumplir con sus deberes, en el cumplimiento de todas las funciones organizacionales de manera oportuna, en el desarrollo de planes de proyecto para lograr los metas institucionales, en la implementación de estrategias de innovación es prioridad para su gestión, en la priorización de hechos que generen innovación y creatividad en su gestión, en el empleo estrategias para organizar y distribuir su tiempo de sus actividades, en la

precisión de las consecuencias de inconvenientes suscitados en su entorno, en el empleo tácticas apropiadas para remediar inconvenientes.

Tabla 3

Categoría de las habilidades técnicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	0,0	0,0
	Medio	18	24,7	24,7	24,7
	Alto	55	75,3	75,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

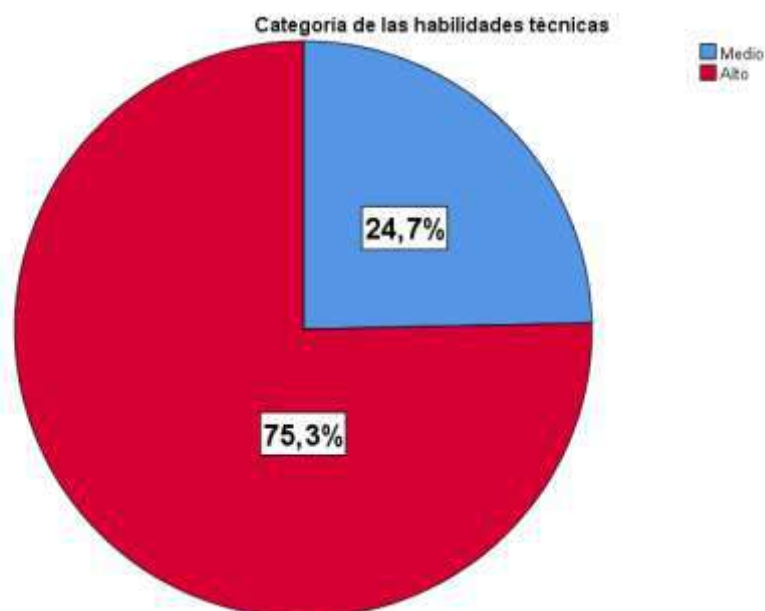


Figura 3. Habilidades técnicas

De los resultados expuestos por la dimensión habilidades técnicas de la variable habilidades gerenciales, las cuales se baremaron en 3 niveles; donde ningún profesional de la salud manifiestan que las habilidades técnicas respecto a la parte gerencial propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel bajo; el 24.7% de los profesionales de la salud manifiestan que las habilidades técnicas respecto a la parte gerencial propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel medio y

el 75.3% de los profesionales de la salud manifiestan que las habilidades técnicas respecto a la parte gerencial propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel alto, esto sustentado en el conocimiento de las competencias y responsabilidades de mi cargo o puesto, en el manejo de los procedimientos de los requerimientos solicitados del servicio o unidad, en el empleo canales de comunicación según la tecnología utilizada por sus usuarios, en la adecuada toma de decisiones consistentes y correctas en bien de la institución, en la fomentación de la labor especializada y eficiente dentro de la institución, en priorizar el control y siguiente de las actividades gerenciales.

Tabla 4

Categoría de las habilidades interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	2,7	2,7
	Medio	17	23,3	26,0
	Alto	54	74,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia

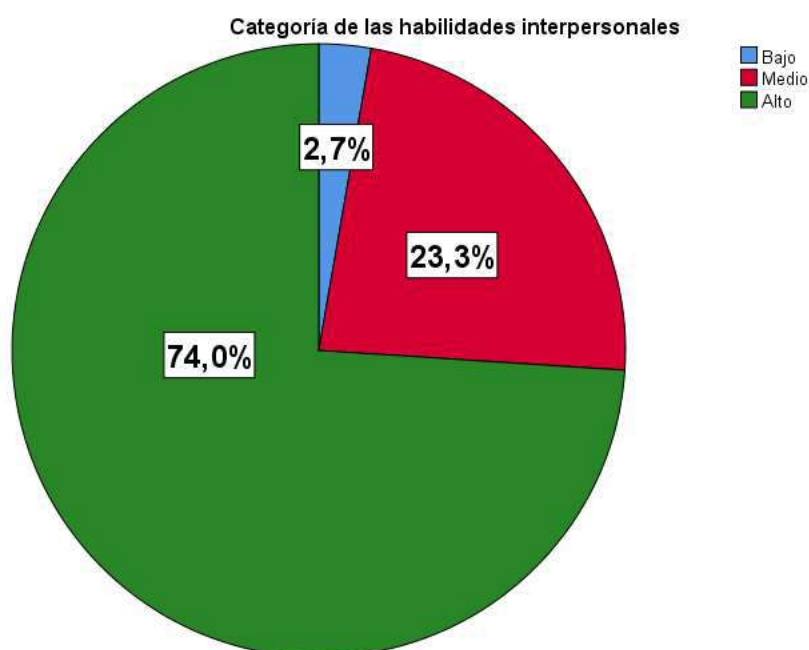


Figura 4. Habilidades interpersonales

De los resultados expuestos por la dimensión habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales, las cuales se baremaron en 3 niveles; donde el 2.7% de los profesionales de la salud manifiestan que las habilidades interpersonales respecto a la parte gerencial propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel bajo; el 23.3% de los profesionales de la salud manifiestan que las habilidades interpersonales respecto a la parte gerencial propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel medio y el 74.0% de los profesionales de la salud manifiestan que las habilidades interpersonales respecto a la parte gerencial propias de la función que realizan en el hospital en estudio es de nivel alto, esto sustentado en la motivación frecuente al personal para obtener mejores resultados, en promover acciones afectivas para generar confianza en su ambiente laboral, en promover la compenetración y crecimiento del personal hospitalario, en la manera de sentir preocupación por la gestión y direccionamiento de la institución de salud a la que pertenezco, en el reconocimiento del esfuerzo y la labor grupal que desarrolla el personal para sacar adelante a la institución, en promover la integración entre el personal hospitalario y los usuarios de nuestra comunidad.

4.1.2. Resultados de la variable satisfacción laboral

Tabla 5

Categoría de la satisfacción laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	0	0,0	0,0
	Regular	25	34,2	34,2
	Bueno	48	65,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia

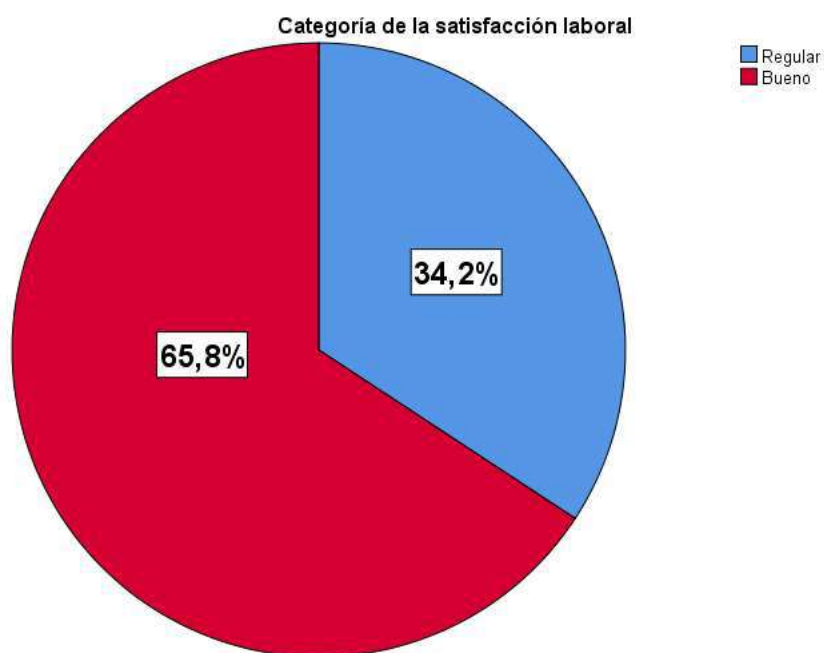


Figura 5. Satisfacción laboral

De los resultados expuestos en la variable satisfacción laboral, podemos mencionar que consistió en la aplicación de un cuestionario de 20 ítems, distribuidas en 4 dimensiones; las cuales se baremaron en 3 niveles; donde ningún profesional de la salud manifiestan que la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría deficiente; el 34.2 % de los profesionales de la salud manifiestan que la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría regular y el 65.8% de los profesionales de la salud manifiestan que la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría bueno, esto sustentado en la labor que desarrolla en su departamento por ser bien estructurada, en la comprensión por que los demás esperan la labor de sus compañeros porque se sustenta en la gestión y en el buen funcionamiento, en el personal hospitalario que emplea el control en tecnologías de comunicación, en el personal responsable de cada servicio denota capacidad de respuesta en escenarios dificultosos, en la conexión con sus compañeros de labor la cual es conveniente, en el requerimiento cooperativo al completar las tareas en su ambiente

laboral, en el correcto funcionamiento de la comunicación dentro o en el interior de la institución, en la facilidad para comunicarse con los responsables del servicio.

Tabla 6

Categoría del ambiente del puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	1,4	1,4	1,4
	Regular	20	27,4	27,4	28,8
	Bueno	52	71,2	71,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

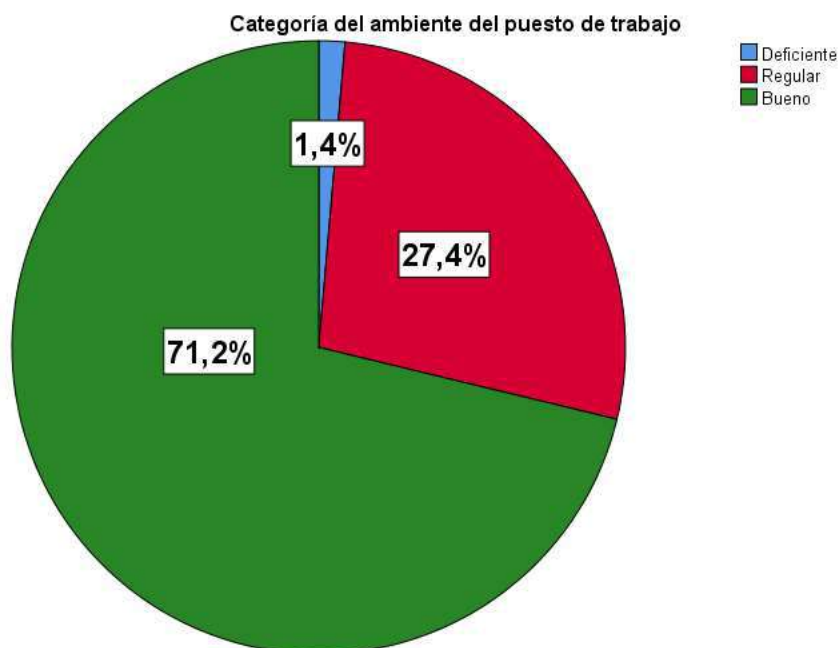


Figura 6. Ambiente del puesto de trabajo

De los resultados expuestos por la dimensión ambiente del puesto de trabajo de la variable satisfacción laboral, las cuales se baremaron en 3 niveles; donde el 1.4% de los profesionales de la salud manifiestan que el ambiente del puesto de trabajo respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría deficiente; el 27.4% de los profesionales de la salud manifiestan que el ambiente del puesto de trabajo respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de

categoría regular y el 71.2% de los profesionales de la salud manifiestan que el ambiente del puesto de trabajo respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría bueno, esto sustentado en la labor que desarrolla en su departamento por ser bien estructurada, en la comprensión por que los demás esperan la labor de sus compañeros porque se sustenta en la gestión y en el buen funcionamiento, en la distribución laboras esta adecuadamente administrada por los trabajadores, en la libertad de ejercer mis habilidades en el campo hospitalario, en el manejo adecuado de los responsables de mi servicio que verifican continuamente la labor de ejerzo en mi centro laboral.

Tabla 7

Categoría de la dirección de la unidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	0	0,0	0,0
	Regular	29	39,7	39,7
	Bueno	44	60,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia

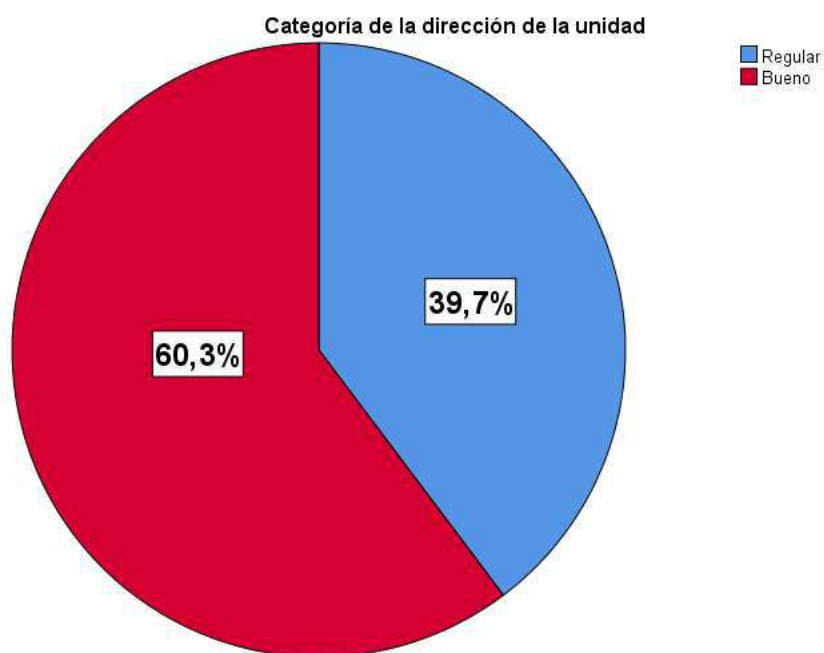


Figura 7. Dirección de la unidad

De los resultados expuestos por la dimensión dirección de la unidad de la variable satisfacción laboral, las cuales se baremaron en 3 niveles; donde ningún profesional de la salud manifiestan que la dirección de la unidad respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría deficiente; el 39.7% de los profesionales de la salud manifiestan que la dirección de la unidad respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría regular y el 60.3% de los profesionales de la salud manifiestan que la dirección de la unidad respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría bueno, esto sustentado en el personal hospitalario que emplea el control en tecnologías de comunicación, en el personal responsable de cada servicio denota capacidad de respuesta en escenarios dificultosos, en el personal responsable hospitalario de los servicios que designan labores adecuadas en el desarrollo laboral, en el personal hospitalario responsable que demuestran decisiones acertadas durante su desarrollo

laboral, en el personal hospitalario responsable que trasmite información relevante a su desempeño dentro del trabajo.

Tabla 8

Categoría de la interacción con los compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	5,5	5,5	5,5
	Regular	23	31,5	31,5	37,0
	Bueno	46	63,0	63,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

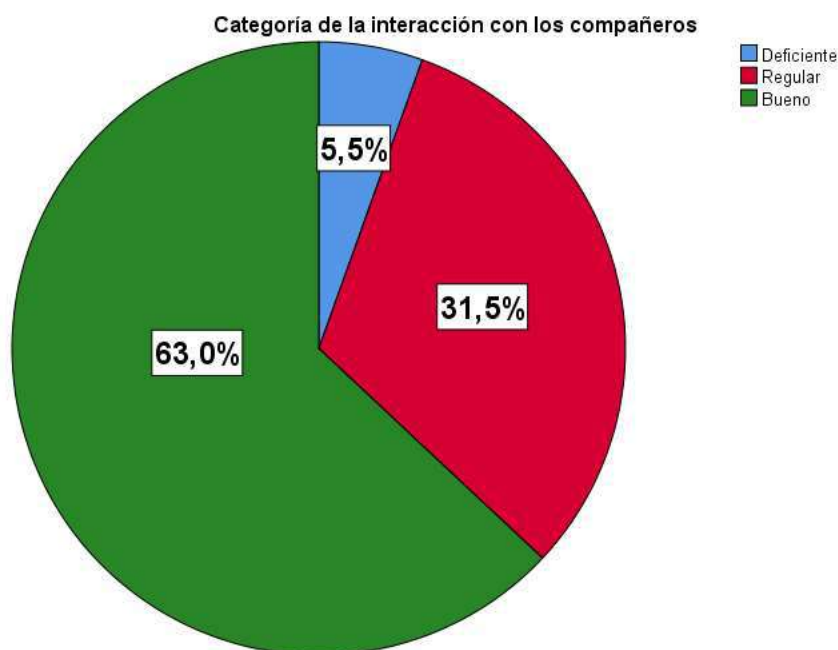


Figura 8. Interacción con los compañeros

De los resultados expuestos por la dimensión interacción con los compañeros de la variable satisfacción laboral, las cuales se baremaron en 3 niveles; donde el 5.5% de los profesionales de la salud manifiestan que la interacción con los compañeros respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría deficiente; el 31.5% de los profesionales de la salud manifiestan que la interacción con los compañeros respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en

estudio es de categoría regular y el 63.0% de los profesionales de la salud manifiestan que la interacción con los compañeros respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría bueno, esto sustentado en la conexión con sus compañeros de labor la cual es conveniente, en el requerimiento cooperativo al completar las tareas en su ambiente laboral, en la comodidad de trabajar en grupo dentro de sus funciones laborales, en la facilidad para expresar mi opinión en el trabajo, en el ambiente de trabajo por ser estresante.

Tabla 9

Categoría de la comunicación y coordinación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	4,1	4,1	4,1
	Regular	13	17,8	17,8	21,9
	Bueno	57	78,1	78,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

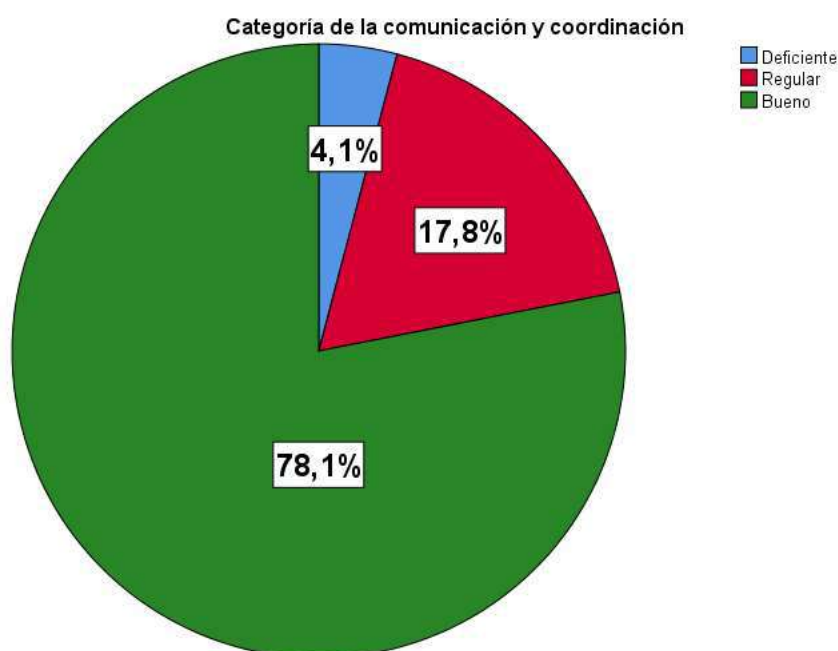


Figura 9. Comunicación y coordinación

De los resultados expuestos por la dimensión comunicación y coordinación de la variable satisfacción laboral, las cuales se baremaron en 3 niveles; donde el 4.1% de los profesionales de la salud manifiestan que la comunicación y coordinación respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría deficiente; el 17.8% de los profesionales de la salud manifiestan que la comunicación y coordinación respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría regular y el 78.1% de los profesionales de la salud manifiestan que la comunicación y coordinación respecto a la satisfacción laboral que experimentan en el hospital en estudio es de categoría bueno, esto sustentado en el correcto funcionamiento de la comunicación dentro o en el interior de la institución, en la facilidad para comunicarse con los responsables del servicio, en el conocimiento de los servicios de otros departamentos del hospital, en la total coordinación con otros departamentos del hospital, en la fluidez de la comunicación entre los trabajadores de la unidad y los usuarios.

4.2. Contrastación de hipótesis

Prueba de normalidad de la variable habilidades gerenciales

H₀: Los datos de la variable habilidades gerenciales no difieren de una distribución normal

H₁: Los datos de la variable habilidades gerenciales difieren de una distribución normal

Nivel de significancia $\alpha = 5\%$ o $\alpha = 0.05$

Se empleó el estadístico de prueba de Kolmogorov-Smirnov^a; porque el tamaño es mayor de 50.

Tabla 10

Prueba de Normalidad de las habilidades gerenciales

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	,153	73	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

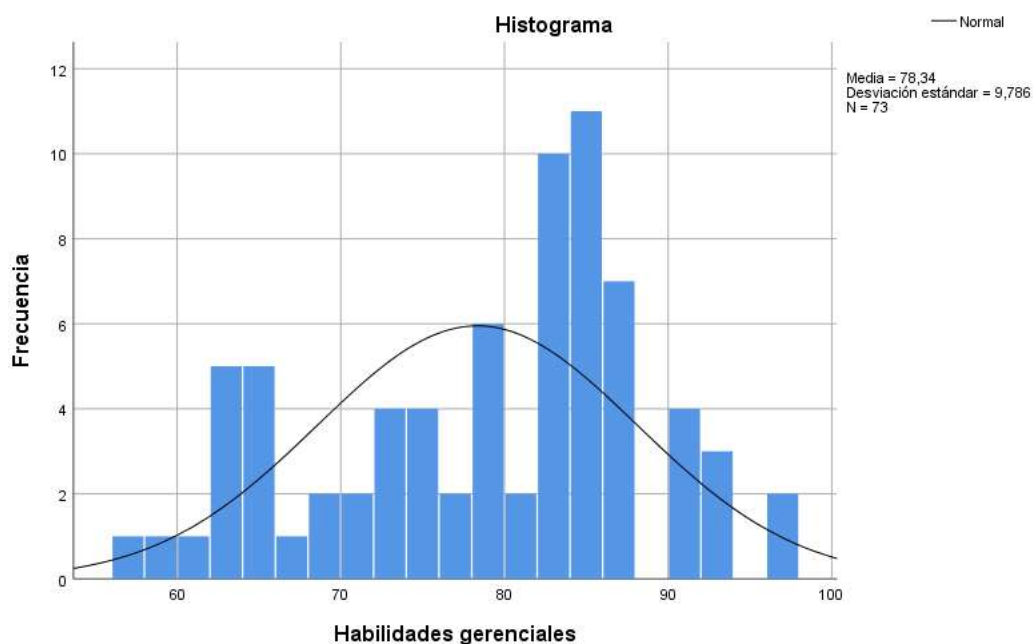


Figura 10. Histograma y curva normal de las habilidades gerenciales

Si p -valor (Sig.) < 0.05 ; se rechaza la hipótesis nula

Conclusión

Como el p -valor (Sig.) = 0.000 como este valor es menor a 0,05 se infiere que hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, concluyendo que las puntuaciones de la variable habilidades gerenciales no presentan una distribución normal.

Prueba de normalidad de la variable satisfacción laboral

H_0 : Los datos de la variable satisfacción laboral no difieren de una distribución normal

H₁: Los datos de la variable satisfacción laboral difieren de una distribución normal

Nivel de significancia $\alpha = 5\%$ o $\alpha = 0.05$

Se empleó el estadístico de prueba de Kolmogorov-Smirnov^a; porque el tamaño es mayor de 50.

Tabla 11

Prueba de Normalidad de la satisfacción laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción laboral	,137	73	,002

a. Corrección de significación de Lilliefors

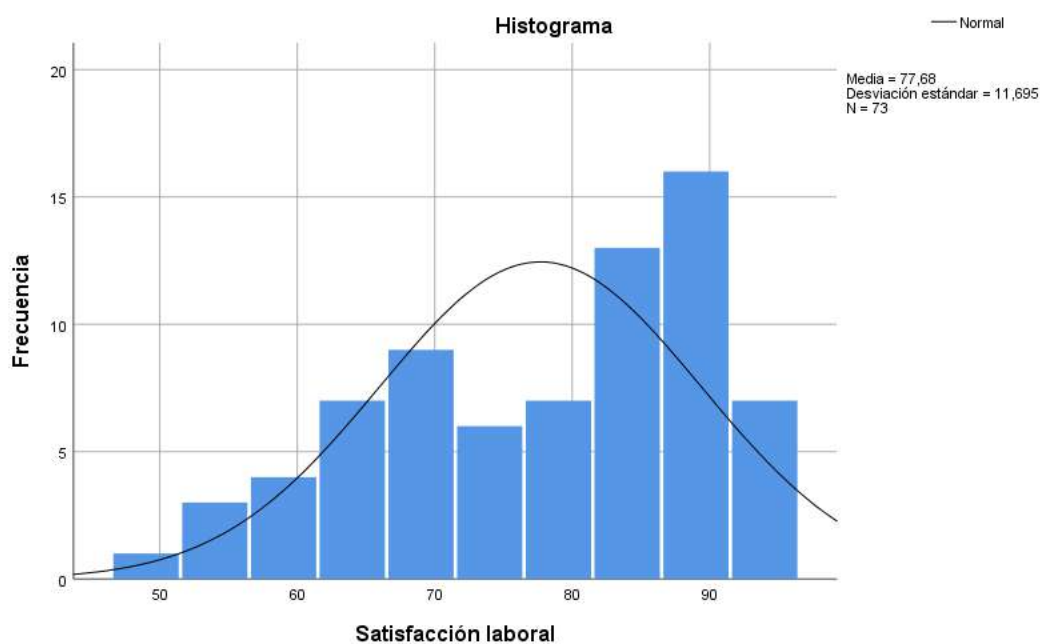


Figura 11. Histograma y curva normal de la satisfacción laboral

Si p –valor (Sig.) < 0.05; se rechaza la hipótesis nula

Conclusión

Como el p-valor (Sig.) = 0.002 como este valor es menor a 0,05 se infiere que hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, concluyendo que las puntuaciones de la variable satisfacción laboral no presentan una distribución normal.

Hipótesis general

H_0 : No existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

H_1 : Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

Tabla 12

Correlación entre las habilidades gerenciales (HG) y la satisfacción laboral (SL)

			HG	SL
Rho de Spearman	HG	Coeficiente de correlación	1,000	,910**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	SL	Coeficiente de correlación	,910**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

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

Conclusión

Dado que el valor de la significación bilateral (p -valor = 0.000) es menor que el nivel de significación $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que "existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024". Además, el valor del coeficiente Rho de Spearman = 0.910 indica una correlación positiva muy alta entre ambas variables, según lo señalado por Bisquerra (2009).

Hipótesis específica 1

H_0 : No existe relación directa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

H_1 : Existe relación directa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

Tabla 13

Correlación entre las habilidades conceptuales (HC) y la satisfacción laboral (SL)

			HC	SL
Rho de Spearman	HC	Coeficiente de correlación	1,000	,667**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	SL	Coeficiente de correlación	,667**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

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

Conclusión

Dado que el valor de la significación bilateral (p -valor = 0.000) es menor que el nivel de significación $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto implica que "existe una relación directa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024". Además, el valor del coeficiente Rho de Spearman = 0.667 sugiere que existe una correlación positiva moderada entre ambas variables, según lo establecido por Bisquerra (2009).

Hipótesis específica 2

H₀: No existe relación directa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

H₁: Existe relación directa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

Tabla 14

Correlación entre las habilidades técnicas (HT) y la satisfacción laboral (SL)

			HT	SL
Rho de Spearman	HT	Coeficiente de correlación	1,000	,793**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	SL	Coeficiente de correlación	,793**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

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

Conclusión

Dado que el valor de la significación bilateral (p-valor = 0.000) es menor que el nivel de significación $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto implica que "existe una relación directa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024". Además, el valor del coeficiente Rho de Spearman = 0.793 indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables, según lo señalado por Bisquerra (2009).

Hipótesis específica 3

H_0 : No existe relación directa entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

H_1 : Existe relación directa entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

Tabla 15

Correlación entre las habilidades interpersonales (HI) y la satisfacción laboral (SL)

			HI	SL
Rho de Spearman	HI	Coeficiente de correlación	1,000	,436**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	SL	Coeficiente de correlación	,436**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

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

Conclusión

Dado que el valor de la significación bilateral (p -valor = 0.000) es menor que el nivel de significación $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto implica que "existe una relación directa entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024". Además, el valor del coeficiente Rho de Spearman = 0.436 sugiere que hay una correlación positiva moderada entre las variables, según Bisquerra (2009).

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

- Los resultados obtenidos en la investigación revelan que hay una relación directa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024. La correlación de Rho de Spearman de 0.910 muestra una relación positiva muy fuerte. Este resultado está respaldado por la responsabilidad de los profesionales de cumplir con sus deberes y realizar las funciones organizacionales de manera eficiente y puntual, en el conocimiento de las competencias y responsabilidades de mi cargo o puesto, en el manejo de los procedimientos de los requerimientos solicitados del servicio o unidad, en la motivación frecuente al personal para obtener mejores resultados, en promover acciones afectivas para generar confianza en su ambiente laboral, en la labor que desarrolla en su departamento por ser bien estructurada, en la comprensión por que los demás esperan la labor de sus compañeros porque se sustenta en la gestión y en el buen funcionamiento, en el personal hospitalario que emplea el control en tecnologías de comunicación, en el personal responsable de cada servicio denota capacidad de respuesta en escenarios dificultosos, en la conexión con sus compañeros de labor la cual es conveniente, en el requerimiento cooperativo al completar las tareas en su ambiente laboral, en el correcto funcionamiento de la comunicación dentro o en el interior de la institución, en la facilidad para comunicarse con los responsables del servicio. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Coronado (2023), Se señala que existe una correlación positiva entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de

los trabajadores. Esto sugiere que, en ocasiones, no se logran desarrollar de manera adecuada ciertas habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales, lo que provoca que el personal se sienta poco satisfecho. Vicente (2023) también encontró suficientes hallazgos que respaldan la relación entre estas dos variables de estudio, destacando que los aspectos técnicos e interpersonales tuvieron una mayor relevancia en la relación.

- Los hallazgos de la presente investigación indican que hay una relación directa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024. Con una correlación de Rho de Spearman de 0.667, que refleja una correlación positiva moderada. Esta relación se apoya en la responsabilidad de cumplir con sus funciones, ejecutar las tareas organizacionales de manera eficiente y participar en el desarrollo de proyectos para alcanzar las metas institucionales, en la implementación de estrategias de innovación es prioridad para su gestión, en la priorización de hechos que generen innovación y creatividad en su gestión, en el empleo estrategias para organizar y distribuir su tiempo de sus actividades, en la precisión de las consecuencias de inconvenientes suscitados en su entorno, en el empleo tácticas apropiadas para remediar inconvenientes. Los elementos de esta dimensión son similares a lo señalado por Córdoba (2020), indica que, a pesar del aumento de los recursos humanos y materiales, la curva de insatisfacción en realidad está aumentando en lugar de disminuir, lo que resulta en diferencias significativas en los niveles de satisfacción laboral. Neyra (2020), indica que existe una correlación positiva entre las habilidades gerenciales conceptuales, técnicas y humanas, y la satisfacción laboral en el personal asistencial.

- Los hallazgos de esta investigación muestran que hay una relación directa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.793, lo que indica una correlación positiva significativa. Esto sustentada en el conocimiento de las competencias y responsabilidades de mi cargo o puesto, en el manejo de los procedimientos de los requerimientos solicitados del servicio o unidad, en el empleo canales de comunicación según la tecnología utilizada por sus usuarios, en la adecuada toma de decisiones consistentes y correctas en bien de la institución, en la fomentación de la labor especializada y eficiente dentro de la institución, en priorizar el control y siguiente de las actividades gerenciales. Los aspectos de esta dimensión guardan similitud con lo expresado por Jaramillo et al. (2020), indican que para tener una gestión adecuada, se debe de implementar y desarrollar tres estrategias enfocadas en el personal de salud, la cual impactara positivamente en la calidad de la atención al paciente, la seguridad del paciente y la gestión de los resultados deseados. Zavala (2022), evidencia que las habilidades técnicas empleadas por la parte gerencial guardan una conexión positiva con la satisfacción laboral del personal hospitalario.
- Los hallazgos obtenidos en esta investigación muestran que existe una relación directa entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.436, lo que indica una correlación positiva de intensidad moderada. Esto se sustenta en la motivación frecuente al personal para obtener mejores resultados, en promover acciones

afectivas para generar confianza en su ambiente laboral, en promuevo la compenetración y crecimiento del personal hospitalario, en la manera de sentir preocupación por la gestión y direccionamiento de la institución de salud a la que pertenezco, en el reconocimiento del esfuerzo y la labor grupal que desarrolla el personal para sacar adelante a la institución, en promover la integración entre el personal hospitalario y los usuarios de nuestra comunidad. Los aspectos de esta dimensión son similares a lo señalado por Lacoa (2021), quien indica que más de la mitad del personal de salud en los hospitales tiene una satisfacción laboral regular, influenciada por factores intrínsecos y extrínsecos. Villegas (2023) menciona que, en relación con las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal de salud, las habilidades humanas son las más predominantes, lo que genera un nivel alto de satisfacción

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

De los resultados podemos concluir:

- Según la prueba de hipótesis, que mostró una correlación positiva muy alta de 0.910, podemos concluir que existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.
- Según la prueba de hipótesis, que mostró una correlación positiva moderada de 0.667, podemos concluir que existe una relación directa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.
- De acuerdo con la prueba de hipótesis, que mostró una correlación positiva alta de 0.793, podemos concluir que existe una relación directa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.
- Según la prueba de hipótesis, que arrojó una correlación positiva moderada de 0.436, podemos concluir que existe una relación directa entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a las autoridades o directores y jefes de cada servicio del hospital, implementar estrategias en la organización y promover el sano desarrollo de las habilidades gerenciales, aumentando con ello la satisfacción laboral.
- Se recomienda al director del hospital y jefes de los departamentos, desarrollar estrategias enfocadas en el fortalecimiento del personal de salud, el trabajo en equipo, manejo de conflictos, habilidades de comunicación, habilidades de gestión, estas acciones incrementaran la satisfacción laboral de todos los miembros de la organización.
- Se recomienda, al director del hospital implementar políticas a través de capacitación continua para mejorar el conocimiento de los asociados sobre las normas técnicas, para lograr líderes altamente competitivos en escenarios complejos y cambiantes que afectan el crecimiento de la institución.
- Se recomienda, a las autoridades regionales implementar estrategias enfocados en valores organizacionales y relacionados con el desarrollo de la fuerza laboral de salud, es decir promover o desarrollarse a través de talleres, cursos y capacitación, por lo que el personal lo tomara como una oportunidad positiva para las organizaciones, ya que se asocia con una mayor productividad y resultados superiores para el desarrollo institucional.

CAPITULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1 Fuentes documentales

- Aparicio, M., y Medina, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. [Tesis Maestría]. Universidad del Pacífico, Lima: Repositorio institucional UP. Disponible en: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1650>.
- Córdoba, N. (2020). *La cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores médicos y enfermeros de UCIN de una maternidad pública de la ciudad de Rosario, Argentina año 2018*. [Tesis Maestría]. Universidad Nacional de Rosario, Argentina: Repositorio institucional UNR. Disponible en: <https://rephisp.unr.edu.ar/serve/api/cores/bitstreams/7c8f48a8-9894-41csf-afdes-b98479343sa38/contents>.
- Coronado, S. (2023). *Habilidades gerenciales y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores del centro de salud Santa María-Huaura, 2021*. [Tesis Maestría]. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho: Repositorio institucional UNJFSC. Disponible en: <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7632/TESIS%20PARA%20REPOSITORIO%20-%20SANDYD%20FIORELLAD%20CORONAS%20DOS%20HUACHO.pdf?ssequence=1&issAllowed=y>.
- Crisóstomo, M. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal asistencial en el departamento de farmacia, Hospital Regional de Huacho, 2018*. [Tesis Maestría Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Huacho - Perú: Repositorio institucional UNJFSC. Disponible en: <http+s://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handles/20.500.14067/2884/MAR%c3%8sdA%20RITA%2s0CRIS%c3%9s3STOMO%2s0SALVATIERRA.pdf?sequence=1&issAllowed=sy>.
- García, R. (2017). *Análisis crítico a las habilidades gerenciales de un gerente de talento humano para el sector de hidrocarburos*. [Tesis Especialidad]. Fundación Universidad de América, Colombia: Repositorio institucional UAMERICA.

- Disponible en: <https://repository.uasmerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7099/1/s288665-2017-II-GE.spdf>.
- Jaramillo, M., Quinchia, D., & Sotter, J. (2020). *Estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en salud para la promoción de la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones en el personal de enfermería*. [Tesis Maestría]. Universidad CES, Colombia: Repositorio institucional CES. Disponible en: [https://repository.ce`ss.edu.co/bitstream/handles/10946/4890/1037631125\\_2020.pdf?ssequence=1&issAllowed=y](https://repository.ce`ss.edu.co/bitstream/handles/10946/4890/1037631125_2020.pdf?ssequence=1&issAllowed=y).
- Lacoa, C. (2021). *Factores que influyen en la satisfacción laboral del personal de salud Servicio de Hematología Hospital de Especialidades Materno Infantil CNS Regional La Paz segundo semestre gestión 2020*. [Tesis Especialidad]. Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia: Repositorio institucional UMSA. Disponible: <httpss://repositorio.umssa.bo/bitstream/handle /123456789/27192/TE -1847.pdfs?ssequence=1&isAlloswed=y>.
- Neyra, A. (2020). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019*. [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional del Callao, callao: Repositorio institucional UNAC. Disponible en: <httpss://repositorio.unasc.edu.pe/bitstream/handles/20.500.12952/5250/NEYRAS%20ARANDAS%20FCSS%202020.pdf?ssequence=1&issAllowed=y>.
- Quiñones, D y Marín, Y. (2021). *Satisfacción laboral del personal de salud y su relación con la percepción de la calidad por los usuarios atendidos en una Clínica de Salud mental en Puerto Colombia - 2019*. [Tesis Maestría]. Corporación Universidad de la Costa, Colombia: Repositorio institucional CUC. Disponible en: <https://repositorio.cusc.edu.cos/handlse/11323/8943>.
- Reyes, C. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD–Callao, 2018*. [Tesis Maestría]. Universidad César Vallejo, Lima: Repositorio institucional UCV. Disponible en: httpss://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handles/20.500.12692/28922/Reyess_ACJ.pdsf?sequences=1&issAllowed=y.
- Sánchez, J. (2017). *Habilidades gerenciales para alcanzar el éxito*. [Tesis Maestría]. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia: Repositorio institucional

UNIMILITAR. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.cos/handles/10654/16145>.

Vicente, W. (2023). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de los puestos de salud de Villa el Salvador, 2022*. [Tesis Maestría]. Universidad César Vallejo, Lima: Repositorio institucional UCV. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106313/Vicente_PWE-SSD.pdf?sequence=1&issAllowed=y.

Villegas, P. (2023). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de salud que labora en área crítica de Hospital COVID del MINSA, Chiclayo*. [Tesis Maestría]. Universidad César Vallejo, Chiclayo: Repositorio institucional UCV. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106523/Villegas_CPD-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Zavala, P. (2022). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal del Centro de Salud La Flor-2022*. [Tesis Maestría]. Universidad César Vallejo, Lima: Repositorio institucional UCV. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96525/Zavala_SBP-SD.pdf?sequence=4.

7.2 Fuentes bibliográficas

Aguilar, I. (2009). *El gerente y el empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial*. Bogotá: Digiprint editores.

Bateman, T., y Snell, S. . (2009). *Leadership and collaboration in a competitive world*. México: McGraw-Hill.

Bernal, C. (2012). *Research Methodology*. 3rd Edition. Mexico: Pearson. Available in: <https://abacosenred.com/wsp-content/uploads/2019/02/The-project-the-investigati%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-psdf.pdf>.

Brooks, R. (1995). *Internal service quality*. International: Bradford.

Chenet, M. (2018). *Metodología de investigación científica universitaria: Guía para la elaboración del proyecto de tesis (Primera ed)*. Perú: Editorial Soluciones Gráficas. Disponible en: <https://issn.closud/9786124760167/metodologia-sde-investigacion-cientifica-universitarias/>.

Chiavenato, I. (2009). *Human talent management*. Mexico City: McGraw - Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Human resources management*. Mexico: McGraw-Hill.

- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Researchy Methodologie. 6th Edition. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Availably ayt: <https://www.essup.edu.pe/wsp-content/uploadss/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptissta-Metodolog%Cs3%ADa%20Investigacion%20 Cientifica%206sta%20ed.pdsf>*.
- Dessler, G. (2001). *Personnely Managementy. 8th Edt. Londoan: Pearsson Educattion*.
- Flores, J. (2008). *Administración general*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Florez, J. (2012). *Comportamiento humano en las organizaciones*. Lima, Perú: Universidad del Pacifico.
- Ganivet, J. (2014). *UF0926 - Diseño y organización del almacén*. España: Editorial Elearning S.L. Disponible en: https://www.editorialyelearningy.com/catalogo/media/iyverve/uployadpdf/1525973126_UF0926_demoy.pdf.
- Gardner, H. (1983). *Framess eof minder: thet theorye eof multipler intelligennces*. New York: Basice Booky.
- Griffin, R. (2011). *Administtración*. México D.F.: Cenngage Learningng Edittores.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Researche Methodologie. 6th Edition. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Availably at: <https://www.essup.edu.pe/wsp-content/uploadss/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptistas-Metodolog%C3%AsDa%20Invesstigacion%20 Cientifica%206tsa%20ed.pdf>*.
- Leininger, M. (1994). *Nurssing modelss and theoriess*. Madrid: Mossby Dosyma.
- Madrigal, D. (2009). *Managementy skillss*. Mexico: McGraw-Hill.
- McClelland, D. (1958). *Talente and societty: new perspetctives int thet indetificattion eof talente*. New Jersey: D. Vann Nosstrand.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Robbins, S. y Judgee, T. (2009). *Organizattional behatvior (13th ed.)*. (J. E. Britto, trans.). Mexico: Pearsson Prentices Halls.
- Robbins, S., & Marye, C. (1999). *Organizattional behatvior (10th ed.)*. Mexico: Prenttice.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administrattion*. Mexico Citty, Mexico: Pearsson.
- Stogdill, T. (2006). *Prinnciples eof Publice Administrattion*. Madrid: Publicattions Unit.

Whetten, D., y Cammeron, K. . (2011). *Development of management skills*. México D.F.: Pearson.

7.3 Fuentes hemerográficas

Aburto, H., & Bonales, J. . (2011). *Management skills: Determinants of organizational climate*. *Research and Science*, 19(51), 41-49. Available at :<https://www.redalyc.org/psdf/674/67418397006.psdf>.

Aguirre, H. (2004). *Ethical principles of medical practice*. *Surgery and Surgeons*, 72(6), 503-510. Available at :<https://www.medigraphics.com/pdfss/circir/csc-2004/cc046sm.pdf>.

Bracamonte, L., & Gonzalez, J. (2022). *Leadership style in heads of nursing services and its relationship with job satisfaction*. *MenteClara Foundation Peer Reviewed Scientific Journal*, 7 (265). Available at :<https://foundationpeertelara.org.ar/revista/index.php/RCA/article/view/265>.

Donawa, Z., & Gámez, W. (2018). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela . *Revista Universidad Y Empresa*, 21(36), 8- 35. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/p.php?pidp=S0124-46392019000100008&script=artextdt>.

Flores, Y. (2023). La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 11256-11273. Disponible en: <https://www.ciencialatina.org/index.php/scienciala/articles/view/s5451/8256>.

Informe Belmont. (1979). *Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research*. United States of America: Report of the National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. Spain: Available in: <https://revistas.upch.edu.pe/index.php/RMH/article/view/424/391>.

Masadeh, R., Abdelkaarim, D., Alrowaad, A., & Obeidaat, B. (2019). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: An Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 14, 1–25. Available at: <https://www.informsigscience.org/Publications/4169>.

- Ministerio de Salud . (2019). *Análisis de la Situación de Salud el Perú, 2019*. Lima: MINSA. Disponible en: https://www.dgse.gob.pe/portal/sdocss/asiss/Asis_peru19.pdsf.
- MINSA. (2011). Guía Técnica para la Evaluación de la Satisfacción del Usuario Externo en los Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. *Ministerio de Salud*, 1-58. Disponible en: https://csdn.www.gob.pe/uploadss/document/file/390841/Gus%C3%ADa_t%C3%A9cnicas_para_la_evaluaci%C3%B3n_des_la_satisfacci%C3%B3n_del_usuario_externo_en_los_establecimientos_y_servicios_sm%C3%A9dicoss_de_apoyos_R.M._N%C2s%BA_527-2011MINSA_s201910.
- Mousazadeeh, S., Yektataalab, S., Momennasaab, M., & Paarvizy, S. (2019). Joob Satisfacttion Challennges Off Nursses Int Thet Intenssive Caare Unitt: At Qualitattive Sttudy. *Riesk Managementtyt and Healtthcare Policye*, 12, 233-242. Aviaibly en: <https://www.tanndfonline.com/doi/full/10.2147/ ROMHP. S218112>.
- Sánchez, M., & Poveda, J. . (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1). Disponible en: <https://revissta.estudiosidea.org/ojs/index.php/eideas/article/sview/5>.
- Wai, C., & Sin, Y. (2016). Ans Investigattion eof Nursses' Joob Satisfacttion int at Privatte Hospittal and Itts Correlattes. *School erof Nurssing*, 10, 9-112. Aviaibly en: <https://www.ncsbi.nlm.nih.gov/pmc/articleless/PMC4895062/>.

7.4 Fuentes electrónicas

- Agroempresario. (25 de enero de 2024). *Cultura ambiental*. Obtenido de <https://agroempresario.com/publication/28619/culttura-ambientaly/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, 2024

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
Problema General ¿De qué manera se relaciona las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024?	Objetivo General Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.	Hipótesis General Existe relación directa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.	Variable X: Habilidades gerenciales	X _{1.1} . Planifica X _{1.2} . Organiza X _{1.3} . Ejecuta	Población: 90 profesionales de la salud
Problema Específicos 1) ¿De qué manera se relaciona las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024? 2) ¿De qué manera se relaciona las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024? 3) ¿De qué manera se relaciona las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024?	Objetivos Específicos 1) Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024. 2) Establecer la relación entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024. 3) Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.	Hipótesis Específicas 1) Existe relación directa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024. 2) Existe relación directa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024. 3) Existe relación directa entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz durante el 2024.	Dimensiones - Habilidades conceptuales X₁ - Habilidades técnicas X₂ - Habilidades interpersonales X₃ Variable Y: Satisfacción laboral - Ambiente del puesto de trabajo Y₁ - Dirección de la unidad Y₂ - Interacción con los compañeros Y₃ - Comunicación y coordinación Y₄	X _{2.1} . Conocer X _{2.2} . Decisiones X _{2.3} . Fomenta X _{3.1} . Motivación X _{3.2} . Promover X _{3.3} . Reconocimiento Y _{1.1} . Información Y _{1.2} . Responsabilidad Y _{2.1} . Delegación Y _{2.2} . Toma de decisiones Y _{3.1} . Relación Y _{3.2} . Sentimiento Y _{4.1} . Usuarios Y _{4.2} . Servicios	Muestra: 73 profesionales de la salud Nivel de Investigación: Correlacional Tipo de Investigación: Básica Método de investigación: Deductivo Diseño: No experimental Instrumentos: Encuesta de 20 ítems para la variable X y 20 ítems para la variable Y.

Anexo 2: Instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES GERENCIALES

Estimado personal, este cuestionario forma parte de una investigación titulada: **“Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, 2024”**. Sus opiniones personales son de gran relevancia para el desarrollo de este estudio.

Instrucciones: Complete o seleccione con una (X) únicamente una de las opciones. En caso de marcar más de una, su respuesta no será válida. Si le resulta difícil decidir entre varias opciones, elija aquella que mejor refleje su opinión la mayor parte del tiempo, de acuerdo con los criterios que se presentan a continuación.:

Escala de medición: Adaptación de Reyes (2018)

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

Contenido

Ítem	Habilidades conceptuales	1	2	3	4	5
1	Tengo la obligación de cumplir con sus deberes					
2	Realizo todas las funciones organizacionales de manera oportuna					
3	Desarrollo planes de proyecto para lograr los metas institucionales					
4	Implemento una estrategia de innovación es prioridad para su gestión					
5	Priorizo hechos que generen innovación y creatividad en su gestión					
6	Empleo estrategias para organizar y distribuir su tiempo de sus actividades					
7	Diagnosticó con precisión las consecuencias de inconvenientes suscitados en su entorno					
8	Empleo tácticas apropiadas para remediar inconvenientes					
Ítem	Habilidades técnicas	1	2	3	4	5
9	Conozco las competencias y responsabilidades de mi cargo o puesto					
10	Conozco los procedimientos de los requerimientos solicitados del servicio o unidad					
11	Empleo canales de comunicación según la tecnología utilizada por sus usuarios					
12	Dispongo de decisiones consistentes y correctas en bien de la institución					
13	Fomento la labor especializada y eficiente dentro de la institución					
14	Me enfoco en el control y siguiente de las actividades gerenciales					
Ítem	Habilidades interpersonales	1	2	3	4	5
15	Motivo frecuentemente al personal para obtener mejores resultados					
16	Promuevo acciones afectivas para generar confianza en su ambiente laboral					
17	Promuevo la compenetración y crecimiento del personal hospitalario					
18	Siento preocupación por la gestión y direccionamiento de la institución de salud a la que pertenezco					
19	Reconozco el esfuerzo y la labor grupal que desarrolla el personal para sacar adelante a la institución					
20	Promuevo la integración entre el personal hospitalario y los usuarios de nuestra comunidad.					



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado personal, este cuestionario forma parte de una investigación titulada: **“Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, 2024”**. Sus opiniones personales son fundamentales para el desarrollo de este estudio.

Instrucciones: Complete o seleccione con una (X) únicamente una de las opciones. Si marca más de una, su respuesta no será válida. Si le resulta difícil elegir entre varias alternativas, seleccione aquella que mejor refleje su opinión en la mayor parte del tiempo, siguiendo los criterios que se describen a continuación.:

Escala de medición: Adaptación de Neyra (2020)

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

Contenido

Ítem	Ambiente del puesto de trabajo	1	2	3	4	5
1	La labor en mi departamento está muy bien estructurada					
2	Lo que los demás espera de mi labor, se sustenta en la gestión y en el buen funcionamiento					
3	La distribución laboras esta adecuadamente administrada por los trabajadores					
4	Cuento con libertad de ejercer mis habilidades en el campo hospitalario					
5	Los responsables de mi servicio verifican continuamente la labor de ejerzo en mi centro laboral					
Ítem	Dirección de la unidad	1	2	3	4	5
6	El personal hospitalario revela control en tecnologías de comunicación					
7	La persona responsable de cada servicio denota capacidad de respuesta en escenarios dificultosos					
8	El personal hospitalario responsable de los servicios designa labores adecuadas en el desarrollo laboral					
9	El personal hospitalario responsable de los servicios demuestra decisiones acertadas durante su desarrollo laboral					
10	El personal hospitalario responsable de los servicios trasmite información relevante a su desempeño dentro del trabajo					
Ítem	Interacción con los compañeros	1	2	3	4	5
11	La conexión con sus compañeros de labor es conveniente					
12	A menudo se requiere cooperar al completar las tareas en su ambiente laboral					
13	Me siento a favor del grupo para el que trabajo					
14	Es fácil para mí expresar mi opinión en el trabajo					
15	El ambiente de trabajo es estresante para mi					
Ítem	Comunicación y coordinación	1	2	3	4	5
16	Funciona correctamente la comunicación dentro o en el interior de la institución					
17	Puedo comunicarme fácilmente con los responsables del servicio					
18	Conozco los servicios de otros departamentos del hospital					
19	Tenemos total coordinación con otros departamentos del hospital					
20	La comunicación es fluida entre los trabajadores de la unidad y los usuarios					

Anexo 3: Juicio de experto



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres:

1.2 Título de la investigación: Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, 2024.

1.3 Autor del Instrumento: Bach. Julissa Olga Reyes Barrios

II. ASPECTOS A EVALUAR

CRITERIOS	TA	A	I	D	TD
¿El instrumento proporciona información relevante para abordar el problema de investigación?	X				
¿El instrumento planteado está alineado con los objetivos del estudio?		X			
¿La estructura del instrumento es apropiada?		X			
¿El diseño del instrumento es adecuado?	X				
¿La secuencia establecida facilita su aplicación?	X				
¿El instrumento de medición refleja con precisión las variables del estudio?	X				
¿Los ítems son claros y comprensibles?	X				
¿La cantidad de ítems es adecuada para la investigación?	X				
¿Las opciones de respuesta son pertinentes para los ítems?	X				
¿Los ítems incluyen una codificación de respuesta?	X				

TA : Totalmente de acuerdo

A : Aceptable

I : Indiferente

D : Desacuerdo

TD : Totalmente en desacuerdo

Observaciones y sugerencias:


Mg. Luis Félix Torres Feliciano
UNJFC - HUACHO

Firma y sello de experto



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres:

1.2 Título de la investigación: Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, 2024.

1.3 Autor del Instrumento: Bach. Julissa Olga Reyes Barrios

II. ASPECTOS A EVALUAR

CRITERIOS	TA	A	I	D	TD
¿El instrumento proporciona información relevante para abordar el problema de investigación?	X				
¿El instrumento planteado está alineado con los objetivos del estudio?	X				
¿La estructura del instrumento es apropiada?	X				
¿El diseño del instrumento es adecuado?		X			
¿La secuencia establecida facilita su aplicación?		X			
¿El instrumento de medición refleja con precisión las variables del estudio?	X				
¿Los ítems son claros y comprensibles?	X				
¿La cantidad de ítems es adecuada para la investigación?	X				
¿Las opciones de respuesta son pertinentes para los ítems?	X				
¿Los ítems incluyen una codificación de respuesta?	X				

TA : Totalmente de acuerdo

A : Aceptable

I : Indiferente

D : Desacuerdo

TD : Totalmente en desacuerdo

Observaciones y sugerencias:





UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

Firma y sello de experto

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO**

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres:

1.2 Título de la investigación: Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, 2024.

1.3 Autor del Instrumento: Bach. Julissa Olga Reyes Barrios

II. ASPECTOS A EVALUAR

CRITERIOS	TA	A	I	D	TD
¿El instrumento proporciona información relevante para abordar el problema de investigación?	X				
¿El instrumento planteado está alineado con los objetivos del estudio?	X				
¿La estructura del instrumento es apropiada?		X			
¿El diseño del instrumento es adecuado?	X				
¿La secuencia establecida facilita su aplicación?		X			
¿El instrumento de medición refleja con precisión las variables del estudio?	X				
¿Los ítems son claros y comprensibles?	X				
¿La cantidad de ítems es adecuada para la investigación?	X				
¿Las opciones de respuesta son pertinentes para los ítems?		X			
¿Los ítems incluyen una codificación de respuesta?	X				

TA : Totalmente de acuerdo

A : Aceptable

I : Indiferente

D : Desacuerdo

TD : Totalmente en desacuerdo

Observaciones y sugerencias:

GRUPO UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ASISTENTE SOCIAL CESAR ALBERTO CALDERÍN

Firma y sello de experto

Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

HABILIDADES GERENCIALES

Prueba Coeficiente alfa de Cronbach:

La confiabilidad del cuestionario se evaluó utilizando el coeficiente alfa de Cronbach, cuya principal ventaja es que solo requiere una única aplicación del instrumento de medición. Este coeficiente oscila entre 0 y 1, donde 0 indica ausencia de confiabilidad y 1 representa una confiabilidad completa.

A continuación, se muestran los coeficientes obtenidos para cada dimensión del test en el cuadro respectivo.

Fórmula:

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

Dónde:

K es el número de ítems

$\sum S_i^2$ es la suma de varianzas de cada ítem.

$\sum S_T^2$ es la varianza total de las filas.

Estadístico de fiabilidad

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,795	20

Como se observa, el valor del coeficiente supera 0.795. De acuerdo con Martins y Palella (2012), este resultado indica una alta confiabilidad del instrumento. Por lo tanto, se consideran aceptadas las hipótesis planteadas.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

SATISFACCIÓN LABORAL

Prueba Coeficiente alfa de Cronbach:

La confiabilidad del cuestionario fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, cuya principal ventaja es que permite su cálculo con una única aplicación del instrumento de medición. Este coeficiente puede variar entre 0 y 1, donde 0 indica una confiabilidad inexistente y 1 representa una confiabilidad perfecta.

En el cuadro siguiente se detallan los coeficientes obtenidos para cada dimensión del cuestionario.

Fórmula:

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

Dónde:

K es el número de ítems

$\sum S_i^2$ es la suma de varianzas de cada ítem.

$\sum S_T^2$ es la varianza total de las filas.

Estadístico de fiabilidad

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,855	20

Se observa que el valor del coeficiente es superior a 0.855. Según Martins y Palella (2012), esto indica una confiabilidad muy alta del instrumento, lo que permite aceptar las hipótesis planteadas.

Anexo 5: Base de datos

Variable X: Habilidades gerenciales

Nº	Habilidades conceptuales								Habilidades técnicas						Habilidades interpersonales					
1	5	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3
2	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3
3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5
4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	2	4	2	3	5	3	5	5	4	2	4	2	3	5	5	4	5	5	5
6	4	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	2	4	4	4
7	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	3	5
8	4	5	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4
9	2	5	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	4	4	2	5	5	4	2	2
10	2	4	1	4	1	2	4	2	5	5	4	1	1	4	2	5	5	3	5	4
11	3	5	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	3	5	4
12	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5
13	3	1	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	3	3	3
14	4	4	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	1	3	3	3
15	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	1	5	5
16	1	4	5	3	3	1	3	1	4	4	4	5	3	3	1	4	4	1	4	4
17	1	5	5	5	4	1	4	1	2	2	5	5	5	4	1	2	2	2	1	1
18	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	2	5	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2
22	2	4	1	4	1	2	1	2	5	5	4	4	1	4	2	5	5	4	5	4
23	3	5	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	4	5	4
24	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5
25	3	3	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	4	4	4
26	4	4	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	4	2	4	1	3	5	4	4
27	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3
28	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4
29	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3
30	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
31	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3
32	5	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3
33	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3
34	5	3	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5
35	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
36	5	2	2	2	3	5	3	5	5	2	2	2	2	3	5	5	2	5	5	5
37	4	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4
38	2	5	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	2
39	2	4	1	1	1	2	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	5	5	4
40	3	5	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	4	5	4
41	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5
42	3	1	3	3	4	3	4	3	3	5	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3
43	4	4	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	1	3	3	3
44	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
45	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4
46	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4

47	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5
48	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3
49	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4
50	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3
51	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
52	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3
53	5	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	3
54	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3
55	5	3	4	4	3	5	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	5	5
56	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
57	5	2	2	2	3	5	3	5	5	2	2	2	2	3	5	5	2	5	5	5
58	4	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	2	4	4	4
59	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	3	5
60	4	5	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4
61	2	5	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	4	4	2	5	5	4	2	2
62	2	4	3	4	4	2	3	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	3	5	4
63	3	5	4	5	4	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	3	5	4
64	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	5
65	3	1	3	3	4	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	3	3	3
66	4	4	5	5	2	4	2	4	1	1	4	5	5	2	4	3	3	3	3	3
67	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	1	5	5
68	1	4	5	3	3	1	3	1	4	4	4	5	3	3	4	4	4	1	4	4
69	1	5	5	5	4	1	4	1	2	2	5	5	5	4	4	2	2	2	1	1
70	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
71	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	2	2

Variable Y: Satisfacción laboral

Nº	Ambiente del puesto de trabajo					Dirección de la unidad					Interacción con los compañeros					Comunicación y coordinación				
1	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4
2	4	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4
3	5	3	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3
4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4
5	5	5	2	2	2	3	5	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3
6	4	4	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5
7	5	3	4	5	4	2	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5	4	2
8	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3
9	2	5	5	5	4	4	2	3	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4
10	2	5	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1
11	3	2	5	4	5	4	3	2	3	3	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4
12	3	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4
13	3	3	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4
14	4	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2
15	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3
16	1	4	4	5	3	3	1	4	4	4	5	3	3	1	4	4	4	5	3	3
17	1	2	5	5	5	4	1	2	2	5	5	5	4	1	2	2	3	5	5	4
18	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
19	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
20	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
21	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4
22	4	5	4	1	1	1	2	5	5	4	2	1	1	2	5	5	4	1	1	1
23	3	2	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4
24	3	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4
25	3	3	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4
26	4	1	4	5	4	2	4	2	1	4	5	4	2	4	1	1	4	5	4	2
27	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
28	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3
29	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3
30	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
31	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5
32	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4
33	4	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4
34	5	3	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3
35	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4
36	5	5	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3
37	4	4	5	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5
38	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4
39	2	5	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1
40	3	2	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4	3	2	3	5	4	5	4
41	3	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4
42	3	3	2	3	3	4	3	3	5	2	3	3	4	3	3	5	2	3	3	4
43	4	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2
44	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4
45	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4
46	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
47	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3
48	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
49	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3
50	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3
51	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5

52	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
53	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	4
54	4	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4
55	5	3	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	3	4	4	3
56	4	4	5	5	3	2	2	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	4
57	5	5	2	2	2	3	5	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	2	2	3
58	4	4	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5
59	5	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5	4	2
60	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3
61	2	5	5	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	4	4
62	2	2	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1	2	5	5	4	1	1	1
63	3	2	5	4	5	4	3	2	3	2	4	5	4	3	2	3	2	4	5	4
64	3	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4
65	3	3	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4	3	3	5	1	3	3	4
66	4	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2	4	1	1	4	5	5	2
67	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3
68	1	4	4	5	3	3	1	4	4	4	5	3	3	1	4	4	4	5	3	3
69	1	2	5	5	5	4	1	2	2	5	5	5	4	1	2	2	5	5	5	4
70	4	2	4	2	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
71	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4