



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN
GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal
asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE :
Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud**

AUTOR:

Rodriguez Reyes, Victor Manuel (orcid.org/0000-0002-6454-2154)

ASESORES:

Dr. Mejia Pinedo, Davis Alberto (orcid.org/0000-0002-8790-1682)

Mgtr. Zapatel Arriaga, Luis Roger Ruben (orcid.org/0000-0001-5657-0799)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de Salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

TRUJILLO – PERÚ

2023

DEDICATORIA

A mí mismo, por la perseverancia y esfuerzo de continuar a diario, a mis padres, mis hermanas y mis sobrinos. A mi Camila, que logro a logro espero ser un ejemplo para ella. Y a mi asesora en toda esta tesis, para ti Sara, mi compañera de vida, muchas gracias.

Víctor Manuel Rodríguez Reyes

AGRADECIMIENTO

A mis asesores, quienes, con su amplia experiencia, su orientación su apoyo incondicional y constante me brindaron en forma desinteresada pautas para la elaboración del presente trabajo de investigación

Gracias a la Universidad Cesar Vallejo, gracias por haberme permitido formarme y en ella haber logrado obtener este título, por permitirme llenarme de conocimiento de sus profesionales altamente calificados y líderes en su campo.

Víctor Manuel Rodríguez Reyes



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MEJIA PINEDO DAVIS ALBERTO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023", cuyo autor es RODRIGUEZ REYES VICTOR MANUEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 24 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MEJIA PINEDO DAVIS ALBERTO DNI: 41490146 ORCID: 0000-0002-8790-1682	Firmado electrónicamente por: DAMEJIAP14 el 30- 07-2023 09:43:23

Código documento Trilce: TRI - 0613926



Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, RODRIGUEZ REYES VICTOR MANUEL estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda citatextual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro gradoacadémico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, nicopiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
RODRIGUEZ REYES VICTOR MANUEL DNI: 45810384 ORCID: 0000-0002-6454-2154	Firmado electrónicamente por: VRODRIGUEZRE el 05-10-2023 17:01:03

Código documento Trilce: INV - 1316076

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	13
3.2. Variables y operacionalización.....	13
3.3. Población, muestra y muestreo.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN.....	29
VI. CONCLUSIONES.....	35
VII. RECOMENDACIONES.....	36
REFERENCIAS.....	37
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Características generales del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023.</i>	19
Tabla 2. <i>Nivel de Habilidades Gerenciales del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023.</i>	20
Tabla 3. <i>Nivel de las dimensiones de Habilidades Gerenciales del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023.</i>	21
Tabla 4. <i>Nivel de Satisfacción Laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023.</i>	21
Tabla 5. <i>Relación entre las Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023.</i>	22
Tabla 6. <i>Relación entre la Dimensión de Motivaciones y valores de las Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023.</i>	23
Tabla 7. <i>Relación entre la dimensión de Habilidades Analíticas de las Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023.</i>	24
Tabla 8. <i>Relación entre la dimensión de Habilidades Interpersonales de las Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023.</i>	25
Tabla 9. <i>Relación entre la dimensión de Habilidades Emocionales de las Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023.</i>	26
Tabla 10. <i>Correlación habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023.</i>	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 . <i>Fotos del proceso de recolección de datos de la investigación</i>	61
---	----

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito la relación que existe entre las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023. Se empleó una metodología de tipo básica, no experimental, con enfoque cuantitativo, además fue de carácter correlacional; donde la muestra conformada por 70 trabajadores fue obtenida por muestreo censal. Los instrumentos usados fueron el cuestionario de habilidades gerenciales de Moreno (2017), y el cuestionario de satisfacción laboral de Barazorda (2021); posteriormente la información fue procesada en el programa estadístico SPSS 29. Hallándose que 60% mostraron buenas habilidades gerenciales, 54.3% indicaron poca satisfacción laboral, mientras que 58.5% mostraron regular cultura organizacional; en la dimensión de valores y motivaciones de las HG, se determinó la no existencia de correlación estadística ($r_s=0.222$, $\text{sig}=0.065$), sin embargo para las dimensiones de habilidades analíticas, interpersonales y emocionales, se evidenció una relación positiva moderada frente a la satisfacción laboral, con un Rho de Sp de 0.486, 4.628 y 0.359 respectivamente. Dado el valor de $r_s=0.453$ y $\text{sig} < 0.001$, se concluyó que existe una correlación directa positiva media entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal de salud que labora en el establecimiento.

Palabras clave: Habilidades, satisfacción laboral, personal de salud

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between management skills and job satisfaction in an I-4 Trujillo establishment, 2023. A basic, non- experimental methodology was used, with a quantitative approach, it was also correlational in nature; where the sample of 70 workers was obtained by census sampling. The instruments used were the management skills questionnaire by Moreno (2017), and the job satisfaction questionnaire by Barazorda (2021); subsequently the information was processed in the statistical program SPSS 29. Finding that 60% showed good management skills, 54.3% indicated little jobsatisfaction, while 58. 5% showed regular organizational culture; in the dimension of values and motivations of the HGs, it was determined that there was no statistical correlation ($r_s=0.222$, $sig=0.065$), however for the dimensions of analytical, interpersonal and emotional skills, a moderate positive relationship with job satisfaction was evidenced, with a Rho of Sp of 0.486, 4.628 and 0.359 respectively. Given the value of $r_s=0.453$ and $sig=<0.001$, it was concluded that there is an average positive direct correlation between managerial skills and job satisfaction of health personnel working in the facility.

Keywords: Skills, job satisfaction, health professional

I. INTRODUCCIÓN

Desde comienzos del siglo XXI, la necesidad de tener directivos altamente capacitados en las organizaciones, se ha convertido en un recurso importante para estas; así mismo, es importante que los directivos conozcan y empleen habilidades que favorezcan la creación planes y concretar procesos, lo cual representa un beneficio para la organización, puesto que aseguran una adaptación continua a las múltiples situaciones que se susciten.

Un establecimiento de salud es una agrupación de recursos humanos, económicos y tecnológicos, los cuales van a trabajar de manera articulada y funcional, con el fin de ofrecer un servicio de calidad y con calidez de parte de los trabajadores de salud hacia la sociedad; muchos de estos establecimientos se vieron afectados por la evolución de la pandemia por COVID 19 en nuestro país, situación que propició un notable déficit no solo en el desempeño asistencial de los profesionales, sino también en su desempeño administrativo, organizativos e interpersonal (Arrascue et al. 2021).

Por esta razón, dichas organizaciones de salud demandan que sus directivos sean personas capaces y preparadas, tanto en su formación educativa y cognitiva, como en el desarrollo de habilidades, con un muy alto nivel de eficiencia; y que pueda crear ventajas competitivas que tengan que ver con la innovación; hecho actualmente imprescindible en cualquier servicio de salud (Ramírez, 2018).

A nivel profesional, se considera importante desarrollar habilidades de gestión que posibiliten a los profesionales liderar actividades como es el motivar a un pensamiento ingenioso, para optar por una elección idónea y por ende una mejor resolución de los problemas, así como el manejo de las emociones y la comunicación en grupo; además es necesario el reconocimiento y autoconocimiento para entablar mejores relaciones. Para medrar dichas habilidades, se debe propiciar un espacio laboral saludable, donde los miembros que laboran, constituyan uniones íntegras para colaborar en la mejora ininterrumpida de las metas, fomentando así, el bienestar común entre todos los trabajadores con base a sus necesidades de salud y seguridad (OMS, 2010).

La escasez de personal con habilidades adecuadas es un desafío relevante en América Latina, y abordarlo requiere de acciones coordinadas entre los sectores

públicos y privados para fortalecer la educación, la capacitación y el desarrollo de estas habilidades que impulsen la productividad y la empleabilidad en la región. Según datos de diversos informes y estudios, reflejan que más de cuatro de diez compañías en la región han enfrentado dificultades para encontrar profesionales con habilidades requeridas. Países sudamericanos como Argentina, Perú y Colombia, han mostrado que alrededor del 50% de empresas, se encuentran lidiando con dificultades para encontrar personal con habilidades adecuadas para responder a las metas y objetivos de las empresas. (ManpowerGroup, 2020).

En Perú, el sector salud enfrenta deficiencias en el acceso a los servicios y la calidad de atención, lo cual refleja en los servicios brindados por instituciones de salud. De acuerdo con el análisis en la encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT), se ha identificado una amplia brecha de habilidades en el momento de la contratación en el país. El 47% de las entidades y organizaciones presentan dificultades para cubrir determinados puestos, y el 76% de estas dificultades se atribuyen a la falta de habilidades en los aspirantes. Estas brechas de habilidades tienen consecuencias negativas para las organizaciones, especialmente en la atención al cliente y la capacidad de ofrecer servicios nuevos. Para abordar estas brechas de habilidades en el sector salud, es importante implementar programas integrales de capacitación y desarrollo profesional que abarque tanto habilidades técnicas como habilidades blandas; siendo el sector salud, uno de los que posee mayor dificultad para cubrir los puestos (Novella R, 2019).

La satisfacción laboral (SL), es un factor importante a considerar en el entorno laboral. Se refiere al estado emocional generalmente positivo que experimenta un trabajador en relación con su trabajo. Esta satisfacción se basa en una percepción subjetiva que tiene cada individuo sobre las actividades que desempeña dentro de sus funciones y en la concordancia entre lo que desea hacer y lo que efectivamente realiza.

Son muchos factores que se consideran que pueden influir en la satisfacción o insatisfacción de un empleado, muchos de ellos son una percepción subjetiva de cada persona. En un estudio realizado en Perú, Marín y Placencia (2017), determinaron que poco más de la mitad del personal de una organización de salud del sector privado (56,6%), está medianamente satisfecho con las labores que ejerce en la actualidad; dejando así una brecha notoria respecto al personal que

está altamente satisfecho, que solo representa 19.1% del total.

Por otro lado, García et al. (2007) destaca la importancia de reconocer y abordar las necesidades personales y laborales de los colaboradores de una organización para promover la satisfacción laboral y mejorar el desempeño en el sector salud. El capital humano representa un activo valioso para cualquier organización, y al comprender las necesidades individuales de los colaboradores, se pueden implementar estrategias que brinden apoyo y fomenten la satisfacción laboral. Eso, a su vez, se refleja en un mejor trabajo en equipo, en los procesos organizativos y, en última instancia, en el logro de los objetivos de la organización. Una de las recomendaciones principales es realizar estrategias que promuevan la autoestima, confianza, el respeto y el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su institución. Estos aspectos, contribuyen a crear un ambiente ameno, positivo y motivador, donde los colaboradores se sientan valorados y comprometidos con su jornada laboral y funciones que desempeñen. Al establecer un sentido de pertenencia, los colaboradores se identifican con la institución y están más motivados para brindar un servicio de calidad y una óptima atención al paciente.

Gracias a estudios de este tipo, se ha destacado el exceso de insatisfacción laboral de los empleados de distintos sectores, sobre todo del sector salud. La investigación tiene como objetivo identificar las Habilidades Gerenciales (HG) esenciales que los directivos de un establecimiento de salud en Trujillo necesitan desarrollar para llevar a cabo administraciones eficientes y crear un ambiente laboral armonioso. El enfoque se centra en la relación entre SL del personal asistencial y su bienestar profesional, y como esto puede incluir en su desempeño en el trabajo y en el entorno compartido.

Por estas razones se llega a la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023?

La justificación de la presente investigación se basa en que hasta la actualidad no se cuenta con investigaciones similares en nuestro ámbito local, por lo que el estudio sobre la relación existente entre las HG y la SL del personal

asistencial en un establecimiento I-4 de Trujillo, permitirá conocer mejor la vivencia actual de la institución de salud y su personal asistencial.

Así mismo, existe necesidad de tener un análisis y reconocimiento de las HG técnicas, humanas y conceptuales en dicha institución en relación a la satisfacción del personal asistencial de salud; debido a que los resultados podrán ayudar a otras instituciones a canalizar los esfuerzos de sus directivos para mejorar su actuación diaria y mejorar el proceso de atención tanto para los mismos profesionales, como para los beneficiarios directos que son los pacientes. De la misma forma, los resultados que se obtengan dentro de este estudio permitirán promover estrategias que promuevan el liderazgo, el manejo de conflictos, formulación de ideas y el buen juicio crítico para el desarrollo de cada institución.

Para llevar a cabo esta investigación se planteó la siguiente hipótesis: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023. El objetivo principal para la presente investigación es: Determinar la relación que existe entre las HG en la SL en un Establecimiento I-4 Trujillo, 2023. Para fortalecer la investigación se propusieron los siguientes objetivos específicos: Conocer las Habilidades Gerenciales del personal asistencial de un Establecimiento de Salud I-4, Trujillo. Conocer la satisfacción laboral del personal asistencial de un Establecimiento de Salud I-4, Trujillo.

Además, establecer la relación existente entre la dimensión motivaciones y valores de las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal asistencial en un Establecimiento de Salud I-4, Trujillo. Establecer la relación entre las habilidades gerenciales analíticas y la satisfacción laboral del personal asistencial en un Establecimiento de Salud I-4, Trujillo. Establecer la relación entre las habilidades gerenciales interpersonales y la satisfacción laboral del personal asistencial en un Establecimiento de Salud I-4, Trujillo. Establecer la relación entre las habilidades gerenciales emocionales y la satisfacción laboral del personal asistencial en un Establecimiento de Salud I-4, Trujillo.

II. MARCO TEÓRICO

El estudio realizado por Donawa y Gámez (2019) se encauzó en medir las Habilidades de los gerentes en instituciones de Colombia y Venezuela, utilizando un enfoque positivista. El estudio fue de tipo cuantitativo, transversal, no experimental, y de campo. La muestra estuvo compuesta por 60 colaboradores, y se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert, que constaba de 33 ítems. La confiabilidad del cuestionario fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual obtuvo 0.94. Uno de los hallazgos más destacados del estudio fue que más de la mitad de los participantes carecían de habilidades para demostrar que son innovadores y mostraban limitaciones. Esto sugiere una ausencia de HG que pueden promover una cultura innovadora en las instituciones tanto públicas como privadas de Colombia y Venezuela.

El estudio realizado por Pico (2020) en Ecuador es de gran relevancia, ya que se enfocó en evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de salud de una institución de Guayaquil. El enfoque de la investigación fue transversal, cuantitativo, lo que permitió obtener información sobre las percepciones y experiencias del personal de salud en relación al clima organizacional y satisfacción laboral. La muestra utilizada consistió en 66 participantes, a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados del estudio revelaron que el 79.3% de los colaboradores percibieron un buen clima organizacional, mientras que el 84.9% reportaron un grado bueno en satisfacción laboral. Además, se encontró una relación significativa entre ambas variables. Estos hallazgos son de suma importancia, ya que destaca, que un clima organizacional favorable puede crear un entorno de trabajo positivo, el cual promueve la colaboración y la comunicación efectiva, además brinda apoyo y reconocimiento a los empleados.

A su vez, el estudio realizado por Anrango (2021) en Ecuador, se centró en determinar la relación entre Clima organizacional y SL de personas que laboraban en el área de neonatología de un hospital de Santo Domingo. Esta investigación fue de carácter correlacional, básica y no experimental. Se utilizó una encuesta para

recopilar los datos, y la muestra consistió en 60 participantes. Los resultados de dicho estudio revelaron que colaboradores mostraron una tendencia alta de SL en las dimensiones de significación de la tarea y condiciones de trabajo. Sin embargo, las dimensiones de reconocimiento y beneficios económicos fueron denotadas con un regular nivel. De tal manera se concluye de una relación moderada y significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral.

A nivel nacional, Hidalgo (2021), realizó una investigación en el grupo de profesionales de enfermería de un hospital en Piura, donde buscó precisar la relación entre las HG y SL de dicho personal. Dicho estudio se enmarcó en un enfoque básico, no experimental, cuantitativo y correlacional. La muestra del estudio estuvo compuesta por 84 personas, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional, a quienes se les aplicó dos cuestionarios, los cuales fueron analizados utilizando pruebas no paramétricas. Los resultados del estudio indicaron que el 52.4% del personal de enfermería manifestó percibir un nivel eficiente de habilidades gerenciales; por el contrario, se encontró que el personal estaba regularmente satisfecho, representado por 67.8%. Al aplicar la Rho de Spearman se encontró un valor de $=0,662$. Por tanto, se concluye la existencia de una relación positiva significativa entre las variables de interés en el personal de enfermería.

Asimismo, en el estudio realizado por Tecsihua (2018), el objetivo fue analizar la relación entre las HG y la satisfacción de 39 trabajadores de la Marina de Guerra del Perú; incluyendo tanto oficiales como personal administrativo. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, correlacional, no experimental; así mismo, la muestra estuvo conformada por 39 trabajadores; y se utilizó la encuesta como técnica para recolectar información. Los resultados mostraron que el 76,92% de los participantes mostraron estar de acuerdo con las HG de sus directivos, lo que indica que perciben tener habilidades gerenciales adecuadas. Además, el 53,85% está de acuerdo con la SL, lo que sugiere que experimentan un nivel satisfactorio de satisfacción en su trabajo. Se llegó a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre las variables, lo que implica que los

colaboradores que poseen buenas habilidades gerenciales tienen a experimentar un mayor nivel de satisfacción en su trabajo.

De la misma forma, en el estudio realizado por Gonzales (2020), en el Hospital de Andahuaylas, se buscó determinar la asociación entre las habilidades directivas y la SL del personal del área de centro quirúrgico. El estudio fue cuantitativo, con un diseño no experimental y descriptivo – correlacional. La muestra del estudio estuvo compuesta por 40 trabajadores del área, a través de un muestreo censal, a quienes les aplicó dos cuestionarios para medir ambas variables, dichos instrumentos fueron validados con el coeficiente V de Aiken (1.00) y alfa de Cronbach (0.934 y 0.799). Para la variable de habilidades directivas, los resultados mostraron que el 77,5% del personal encuestado refiere un nivel regular, del mismo modo para la satisfacción laboral, el mayor porcentaje, 87,5%. muestra un nivel medio. El grado de correlación de Pearson fue 0,455 ($p=0,003$). En conclusión, este estudio evidencia que existe una asociación significativa moderada entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal del área de centro quirúrgico.

Igualmente, Aldaz (2020), en el trabajo de investigación en la Red de Salud de San Ignacio, Cajamarca, se buscó determinar la asociación existente entre las HG y SL del personal de salud. El estudio fue de tipo básico, no experimental, correlacional y transversal. La muestra del estudio estuvo compuesta por 63 trabajadores de salud, y no se utilizó ningún tipo de muestreo, ya que la elección fue censal. Los resultados del estudio mostraron que el 66.7% de las personas indicaron que su jefe inmediato tenía HG adecuadas; este mismo grupo reflejó 65.1% de satisfacción laboral; por el contrario, 15.9% de personas que se encontraban insatisfechos con su trabajo, evaluaron a sus jefes inmediatos con habilidades gerenciales regulares. Con un $Rho= 0.596$, se concluyó que existe correlación positiva moderada entre las variables.

A nivel local, la investigación de Sánchez (2021), en su tesis destaca la importancia de conocer la relación entre habilidades gerenciales y la cultura organizacional en el Centro de Salud de Salaverry. El estudio fue correlacional,

aplicado, con una muestra de 64 personas, quienes resolvieron dos cuestionarios. Los resultados revelaron que la percepción del personal de salud fue buena, con 86% para habilidades gerenciales y 62.8% para cultura organizacional. Al analizarlas dimensiones específicas, todas fueron evaluadas con percepción positiva encontrándose 65.1% para habilidades técnicas y 62.8% tanto en habilidades conceptuales y humanas; por otro lado, respecto a cultura organizacional también fue considerada buena. Con un Rho spearman 0.749, se concluye que ambas variables presentan relación alta significativa.

En cuanto a las conceptualizaciones de las variables tenemos como primera a las habilidades gerenciales. De acuerdo con la Real Academia Española, el concepto de habilidad procede de la palabra latina *habilitas*, que hace mención a la disposición para realizar algo o destreza en ejecutar una acción (Ramírez, 2018).

Danilov y Skatkin (1985), plantea que las habilidades son cualidades adquirida que una persona utiliza de manera creativa durante el proceso de actividades educativas. Estas habilidades pueden medirse en facultad de la capacidad y destreza para administrar, negociar, toma de medidas y solucionar problemas. Además, se sugiere que el aprendizaje de habilidades gerenciales se puede lograr a través de capacitaciones, talleres especializados, como maestrías y doctorados del área. De esta manera las habilidades que más deben dominarse son, saber tomar decisiones, creatividad, improvisación, planear, liderazgo, asertividad y comunicación (Madrigal, 2009).

Arroyo (2012) sostiene que las habilidades gerenciales son la competencia adoptada por las personas para utilizar sus conocimientos de manera creativa durante el proceso de actividades y así resolver problemas. De igual forma, estas habilidades son consideradas importantes porque en ellas se establece el rendimiento laboral de los directivos de una organización; así mismo, incorpora el autoconocimiento como herramienta básica y necesaria para mejorar la gestión en escenarios de incertidumbre que pueda poner en peligro al funcionamiento de las organizaciones. Es así que, manejarse a uno mismo, y dirigir los esfuerzos de los

demás, permitirá lograr el cumplimiento de objetivos y metas de la organización, además de lograr el liderazgo y guía sobre el trabajo en equipo (Ramírez, 2018).

En suma, las habilidades directivas permitirán enrumbar la organización a cargo, y determinar su permanencia en relación a la competencia donde se desarrolle; es por tanto que, las capacidades adquiridas por los directivos y gerentes, deben realizarse de manera profesional, para que pueda facilitar la tarea de encaminar al equipo de trabajo, mantenerlo motivado respecto al desarrollo de sus funciones, y adecuar la ejecución de recursos para obtener los mejores resultados en la organización, en conclusión, mantener al personal motivado y ejecutar adecuadamente los recursos son dos aspectos clave para obtener los mejores resultados en una organización, beneficiando tanto a los empleados como a los clientes o usuarios del servicio.

Respecto a la clasificación sobre habilidades gerenciales, existen muchos autores, para este estudio tomaremos como referencia a Edgar Schein (1978), citado anteriormente por Jarrin (2015) y Moreno (2017), los mismos que indican que la clasificación de habilidades gerenciales, se divide en la siguiente:

La primera dimensión de las habilidades gerenciales es acerca de motivaciones y valores; esto se refiere a la capacidad de hacer que los participantes mantengan una conducta y desempeño dirigido a cumplir los objetivos trazados y de esta manera consumir las metas de la organización; aquí se destaca el compromiso con la misión de la organización, separando los intereses y valores personales, para priorizar los principios y beneficios del equipo, ya que estos pueden ser afectados. Dentro de los indicadores se destacan: el deseo de obtener logros, la intensidad de alto responsabilidad, aptitud para hacerse cargo y deseo de supervisión a los subordinados.

Habilidades analíticas, también conocidas como habilidades conceptuales; son aquellas asociadas al intelecto, a la visión prospectiva y al aprendizaje continuo; permiten coordinar e interpretar ideas, además de identificar, analizar y

resolver problemas ya sea en momento de incertidumbre y complejidad, o en situaciones en las que el gerente se sienta familiarizado. Son necesarias para ejercer de manera competente un cargo directivo o gerencial puesto que facilitan la creatividad para identificar problemas y el ingenio para resolverlos. Dentro de sus indicadores están: identificar problemas en situaciones complejas, valorar la autenticidad de la información, aprender de la experiencia poner en marcha soluciones para los inconvenientes que surjan durante su actividad.

A continuación, tenemos a las Habilidades interpersonales, estas se caracterizan por la forma en la que los directivos o superiores llegan a sus empleados; mediante ello es preciso para poder tener una correcta relación con los demás, estas permiten generar situaciones de confianza con los trabajadores, para orientar el trabajo hacia el logro efectivo de las metas organizacionales, donde la comunicación efectiva representa un papel importante para alcanzar objetivos comunes. Entre los indicadores se tiene la selección del equipo de trabajo, influencia sobre los integrantes del staff; agrupamiento de los empleados; la comunicación clara y persuasiva; desarrollar clima de crecimiento en el equipo, establecer procesos de coordinaciones, desarrollar relaciones de confianza y escuchar con empatía.

Y por último se tiene a las habilidades emocionales, éstas se utilizan para tomar decisiones, independientemente de opiniones o intereses de las demás personas; permiten organizar el trabajo de forma más adaptable sin depender de formalismos, a través de la convivencia humana. Saber expresar afecto, disculparse, pedir ayuda, negociar, evitar las discusiones o tomar iniciativas, son solo algunas de sus características más resaltantes. Entre sus indicadores se observa: la tolerancia a los cambios, asumir riesgos y tomar decisiones, resolver conflictos en beneficio de toda la organización.

La satisfacción laboral (SL) es la segunda variable de la presente investigación. Se define como un estado emocional positivo o placentero que surge de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de un individuo. El término "satisfacción" proviene del latín "satisfacio", que significa causar satisfacción o

satisfacerse respecto a alguna necesidad (Bohlander, Snell, & Morris, 2018). En la actualidad, la satisfacción laboral (SL), es un concepto ampliamente estudiado y considerado en el campo de la gestión de recursos humanos en muchas organizaciones. Es especialmente valorada por aquellas entidades que reconocen a sus empleados como su activo más valioso. Sin embargo, esto no siempre fue así, y el desarrollo del enfoque en la satisfacción laboral se ha explicado a través de diferentes teorías (Avella y Naranjo, 2021).

Fritzsche y Parrish (2005), definen a la satisfacción laboral como el placer y agrado que tienen los empleados desde su percepción hacia el entorno de su trabajo. Por otro lado, Fisher (2000) indica que la Satisfacción Laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia el trabajo, destacando la dimensión emocional que está presente en la experiencia laboral. Weiss (2002), proporciona una definición más amplia de SL al describirla como un juicio de evaluación que una persona emite sobre su situación de trabajo, ya sea positiva o negativa. Desde una óptica más integrada, Brief (1998), sopesa que la SL surge de procesos cognitivos y emocionales, mediante los cuales las personas valoran su vivencial laboral (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

Locke (1976) sugiere que la SL es producto por una discordancia que posee el trabajador, respecto a lo que obtiene en sus labores y lo que verdaderamente espera de su trabajo, asociado a las consecuencias que esto tenga para él; estas consecuencias pueden afectar al individuo de muchas maneras, desde su percepción a la vida, a su familia y a sí mismo, hasta su adaptación al entorno y su salud mental; esto podría traducirse en que existirá mayor satisfacción laboral, mientras menor sea la discrepancia entre lo que los trabajadores quieren y lo que obtienen (Natividad y Zavala, 2018).

Distintos estudios han investigado la influencia de las características personales de los trabajadores en su nivel de satisfacción laboral. Estas características pueden incluir aspectos como la edad, el género, el nivel educativo y la antigüedad en el trabajo. Las características personales pueden tener un impacto significativo en la SL de los individuos. Por ejemplo, algunos estudios han

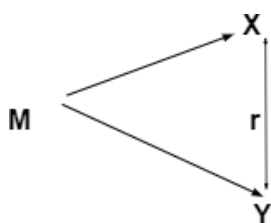
encontrado que la edad puede estar relacionada con la SL, donde los trabajadores más jóvenes pueden valorar más las oportunidades de desarrollo y crecimiento, mientras que los trabajadores de mayor edad pueden priorizar la estabilidad y la conciliación entre el trabajo y la vida personal. El género también puede influir en la SL, ya que existen diferencias en las expectativas y experiencias laborales entre hombres y mujeres. Factores como la discriminación de género, las oportunidades de ascenso y las políticas de conciliación pueden afectar la satisfacción laboral de manera diferencial. Sin embargo, se ha descubierto que las mujeres muestran un mayor nivel de satisfacción que los varones, debido a que asocian el trabajo con bajas expectativas. La antigüedad del trabajo también puede influir sobre la SL, ya que los trabajadores con mayor tiempo en la organización pueden tener mayor comprensión de las políticas y prácticas organizacionales, así como relaciones más establecidas con colegas y superiores. Además, el nivel educativo puede tener un impacto en la SL, ya que las personas con mayor educación tienen a buscar trabajos que se alineen con sus conocimientos y habilidades, lo que puede llevar a una mayor satisfacción en el trabajo (Segura, 2009). En resumen, concluye que las características personales, tanto observables como los valores y perspectivas individuales, pueden desempeñar un papel importante en la SL de los trabajadores.

Para obtener comprender mejor el significado de lograr SL, es importante considerar las peculiaridades personales que pueden influir en las actitudes de los trabajadores, así como también las características relacionadas con el trabajo en sí. Estos factores combinados contribuirán a la creación de nuevas experiencias laborales. El modelo teórico Janssen, de Jonge y Bakker (1999) destaca cuatro categorías de variables relacionadas con la SL. Estas categorías comprende: características de la tarea, referido a aspectos de la variedad en las tareas realizadas, el grado de autonomía que se tiene para llevar a cabo dichas tareas y la retroalimentación o feedback; condiciones del trabajo, los cuales incluye sobrecarga laboral, condiciones físicas del entorno de trabajo y ambigüedad en los roles; relaciones sociales/laborales (apoyo social y participación); y condiciones de empleo (salario, seguridad laboral y oportunidades de promoción) (Topa y Morales, 2005).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Según la descripción proporcionada, el enfoque utilizado en la investigación mencionada fue cuantitativo, lo que implica que se buscó medir las variables de HGy SL en sus diferentes dimensiones de manera objetiva y numérica; esto permite obtener datos cuantificables y realizar análisis estadísticos para examinar las relaciones entre las variables; así mismo, tiene carácter correlacional, el cual se centra en examinar la relación entre las variables sin manipularlas experimentalmente, además con el objetivo principal de poder determinar el nivel de correlación entre las variables en un establecimiento de salud I-4 (Hernández et al., 2018). Esta investigación fue de tipo aplicada ya que busca producir conocimiento aplicable para explicar el comportamiento de sus variables, y resolver una problemática específica (Muntané, 2010).



Donde:

M: Muestra de estudio

X: Habilidades gerenciales

Y: Satisfacción laboral

r: Relación entre variables

3.2. Variables y Operacionalización

Variable 1: Habilidades Gerenciales

Definición conceptual: Según Danilov y Skatkin (1985), las habilidades son cualidades adquiridas que una persona utiliza de manera creativa sus conocimientos durante el proceso de actividades educativas.

Estas habilidades son competencias desarrolladas a través de la experiencia y el aprendizaje, y se aplican de manera efectiva e ingeniosa que presente en distintas situaciones.

Definición operacional: Esta variable se midió usando la escala de Likert empleada en la encuesta validada de Moreno (2017), el cuestionario cuenta con 27 ítems, repartidos en 4 dimensiones

Dimensiones: Motivaciones y valores, dimensión de habilidades analíticas, dimensión de habilidades interpersonales y la dimensión de habilidades emocionales, sumando entre todas ellas un total de 19 indicadores.

Variable 2: Satisfacción laboral

Definición conceptual: Se define como un estado emocional positivo o placentero que surge de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de un individuo. El término “satisfacción” proviene del latín “satisfacio”, que significa causar satisfacción o satisfacerse respecto a alguna necesidad (Bohlander, Snell, & Morris, 2018).

Definición operacional: Esta variable se midió usando la escala de Likert empleada en la encuesta validada de Barazorda (2021), el cuestionario cuenta con 23 ítems, repartidos en 5 dimensiones

Dimensiones: Satisfacción intrínseca con el trabajo, ambiente físico, y la cantidad y calidad de producción en el trabajo; además supervisión y participación en la organización, y por último remuneración y prestaciones.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

La población de interés estuvo conformada por el total del personal asistencial que trabaja en el establecimiento de salud I-4 de la ciudad de Trujillo, constituido por un total de 100 profesionales. Sin embargo, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión para seleccionar los participantes de la investigación, de los cuales se determinó que solo estaban en condiciones de participar un total de 70 profesionales. La población se considera a todo aquello que cumpla con los requisitos y características de inclusión y exclusión establecidas. (Hernández, 2014).

Criterios de inclusión:

- Personal asistencial que labora en el establecimiento de salud I-4 de la ciudad de Trujillo.
- Personal asistencial que participó voluntariamente.

Criterios de exclusión:

- Personal asistencial que estuvo de vacaciones.
- Personal administrativo que laboraba en el establecimiento.
- Personal sin disposición a participar en la investigación.
- Personal de salud no contratado por el mismo establecimiento de la ciudad de Trujillo.

3.3.2. Muestra

Para este caso, la población fue finita y de fácil acceso, por lo que la elección fue censal, de esta manera es que se consideró tomar al total de profesionales asistenciales que trabajaban en ese momento en el establecimiento (Hernández, 2014).

3.3.3. Muestreo

En el estudio mencionado, se utilizó un enfoque censal. Esto significa que los integrantes del equipo de salud del establecimiento de

salud I-4 de Trujillo, que son las unidades de investigación, fueron considerados como muestra, al ser participantes en la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Además, se menciona que se abordó la calidad de los datos recopilados, lo que implica que se tomaron medidas para garantizar que los datos fueran confiables y válidos (Rojas & Rojas, 2019).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Tanto para la variable de habilidades gerenciales y satisfacción laboral, se usó la técnica del censo.

3.4.2. Instrumento

La variable habilidades gerenciales se evaluó mediante un cuestionario compuesto por 27 ítems. Estos ítems se dividieron en las dimensiones de motivaciones y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. El cuestionario fue validado por Moreno (2017); se midió a través de escala de Likert de 1 a 5.

La segunda variable de satisfacción laboral para su valoración consideró 23 ítems, estos fueron creados en base a las dimensiones de satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la supervisión y la participación en la organización, satisfacción intrínseca con el trabajo, satisfacción con la remuneración y las prestaciones, y satisfacción con la cantidad y calidad de producción en el trabajo. El cuestionario utilizado fue validado por Barazorda (2020); la escala de Likert tomó respuestas con valoración de 1 a 5.

Previo al desarrollo de ambos cuestionarios, se solicitó el correcto llenado del consentimiento informado.

3.4.3. Validación y confiabilidad

Ambos cuestionarios fueron validados por juicio de expertos por Moreno (2017) en el caso de habilidades gerenciales y Barazorda (2020) para satisfacción laboral. Así mismo, se empleó el Alpha de Cronbach como medio de confiabilidad; para ello se aplicó una prueba piloto para el cuestionario de habilidades gerenciales se obtuvo un resultado de 0.936. y para el cuestionario de satisfacción laboral se obtuvo 0.958; esto significa que la correlación entre ambos es alta, por lo que se puede concluir que son confiables. (Anexo 05)

3.5. Procedimientos

Primero se hizo de conocimiento tanto a las autoridades del establecimiento como a los trabajadores acerca del estudio, sus objetivos e importancia; de manera seguida se procedió a entregar el documento de consentimiento informado a quienes accedieron a la participación de la investigación; luego se aplicaron los cuestionarios de cada variable al personal asistencial que labora en dicha institución, explicando las pautas de llenado. Se recolectaron los datos pertinentes a la investigación de forma fidedigna; al término de ello se procesaron los datos en el programa estadístico SPSS v.29.

3.6. Método de análisis

Los resultados obtenidos fueron ingresados al software SPSS v.29, donde se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento; que en ambos casos fue confiable, Los datos fueron como la edad y años de servicio fueron codificados en intervalos, y para el caso de las dimensiones de cada variable, se recategorizaron los resultados de las sumatorias de los puntajes atribuidos por la escala de Likert, en 3 niveles cada una para su interpretación. Se realizó la prueba de Kolmogorov Smirnov para evaluar la normalidad de la muestra. Se tabularon los datos obtenidos en tablas simples y de doble entrada. Para el análisis inferencial se aplicó Rho

de Spearman, para determinar la relación existente entre las variables de estudio y sus distintas dimensiones.

3.7. Aspectos éticos

El estudio atendió los principios éticos y bioéticos, tal como los establecidos por el informe de Belmont (1963), referidos a la autonomía, justicia, privacidad, trato equitativo, reputación y seguridad de las personas que participan en la investigación. Se asumen igualmente las recomendaciones de la Declaración de Helsinki (2013), por cuanto propone principios éticos para investigar a nivel médico en seres humanos. Igualmente, aunado al respecto de las exigencias éticas de NoCopia de la UCV, por lo que fue aplicada la investigación al Software de Turnitin. Respecto al principio de privacidad, se garantizó la confidencialidad de la información brindada, siendo únicamente utilizados con fines de la investigación.

En el contexto de la investigación mencionada, se ha considerado y respetado varios principios éticos. Principio de autonomía, donde se garantizó que todos los participantes tuviesen la opción de aceptar o rechazar su participación de manera voluntaria a través de un consentimiento informado. Además, principio de beneficencia, el cual los participantes fueron informados que la investigación tenía como objetivo obtener datos para desarrollar estrategias y buscar el potencial beneficio para la sociedad en general y obtener conocimientos que contribuyan a mejorar la atención de los servicios de la salud. Por último, principio de justicia y no maleficencia, en la cual se garantizó que ningún colaborador fuera vulnerado sus derechos de privacidad del censo, con lo cual se evitó que haya riesgos o perjuicios en su centro laboral. Además, se les aseguró el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento si se sentían incómodos, sin temor de padecer consecuencias negativas.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Características generales del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	8	11.4
	Femenino	62	88.6
Edad	21 a 30	9	12.9
	31 a 40	19	27.1
	41 a 50	31	44.3
	51 a más	11	15.7
Tipo de Contrato	Nombrado	23	32.9
	CAS	38	54.3
	Otro	9	12.9
Tiempo de Servicio (años)	0 a 2	33	47.1
	3 a 10	25	35.7
	11 a 20	8	11.4
	21 a más	4	5.7
Total		70	100,0

Nota: Data de resultados

En la tabla 1, señala las características generales de la muestra estudiada; donde se evidencia que hay un gran porcentaje de personal femenino en un 88.6% con respecto a la población masculina, indicando así en un 11.4%; además uno de los parámetros estudiado es la edad, siendo así que el mayor porcentaje de personal de salud que participo en el estudio, se ubicó en el rango de 41 a 50 años con 44.3%, seguido por personal entre los 31 a 40 años con un 27.1%, además de un 15.7% y 12.9% correspondientes a la población correspondida entre las edades de 51 a más años y 21 a 30 años respectivamente; en cuanto a la condición laboral sobre su tipo de contrato, el 46.9 se encuentran bajo el régimen CAS, seguido de un 39.21% nombrados, y 13.8% con otro tipo de contrato; por otro lado, en relación al tiempo de servicio encontramos que entre 0 a 2 años de trabajo representa un 47.1%, 35.7% tenían entre 3 a 10 años, 11.4% entre 11 a 20 años, y solo 5.7% quienes tenían 21 a más años de servicio.

Tabla 2

Nivel de HG del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades	Deficiente	3	4.3
Gerenciales	Regular	25	35.7
	Bueno	42	60.0
Total		70	100,0

Nota: Data de resultados

En la tabla 2, se puede manejar el porcentaje total de la muestra encuestada, evidenciando que un 60.0% refiere tener un nivel buen con respecto a las HG, seguido por 35.7% que presentan un nivel regular, y solo un 4.3% manifiestan un nivel deficiente en lo que concierne a la institución donde laboran actualmente.

Tabla 3*Dimensiones de HG del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Motivaciones y valores	Deficiente	6	8.6
	Regular	35	50.0
	Bueno	29	41.4
Habilidades Analíticas	Deficiente	9	12.9
	Regular	15	21.4
	Bueno	46	65.7
Habilidades Interpersonales	Deficiente	5	7.1
	Regular	25	35.7
	Bueno	40	57.1
Habilidades Emocionales	Deficiente	5	7.1
	Regular	41	58.6
	Bueno	24	34.3
Total		70	100,0

Nota: Data de resultados

En la tabla 3 se puede apreciar la clasificación de las habilidades gerenciales, dentro de ellas obtenemos cuatro dimensiones, siendo la primera, la dimensión de motivaciones y valores, arrojando que los trabajadores de salud se muestra con un nivel regular en este aspecto, obteniendo un 50.0 %, seguido de un 41.4% mostrando un buen nivel de esta dimensión, y finalmente un 8.6% que consideraron un nivel deficiente; la segunda dimensión corresponde a habilidades analíticas, donde 65.7%, consideró un nivel bueno, 21.4% de un nivel regular y tan solo un 12.9% con un nivel deficiente. Otra dimensión estudiada es la de habilidades interpersonales, en la cual las personas sienten un nivel bueno con un 57.1%, un 35.7% refiere un nivel regular y 7.1% indicaron percibir un nivel deficiente; por último, en relación a las habilidades emocionales muestran un 58.6% presentan un nivel regular, seguido de un 34.3% un nivel bueno, y 7.1% un nivel deficiente.

Tabla 4*Nivel de SL del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción Laboral	Insatisfecho	5	7.1
	Poco Satisfecho	38	54.3
	Satisfecho	27	38.6
Total		70	100,0

Nota: Data de resultados

En la tabla 4, se evidencia nuestra segunda variable SL, la cual nos muestra que el total del personal de salud encuestado indica que un 54.3% se sienten poco satisfechos en su trabajo, seguido de un 38.6% que manifiestan encontrar satisfacción laboral, y finalmente un 7.1%, los cuales definen tener un nivel de insatisfacción dentro de su institución actual donde laboran.

Tabla 5*HG y SL del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023*

			Satisfacción Laboral			
			Poco			
			Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Total
Habilidades Gerenciales	Deficiente	Recuento	3	0	0	3
		% del total	4.3%	0.0%	0.0%	4.3%
	Regular	Recuento	2	18	5	25
		% del total	2.9%	25.7%	7.1%	35.7%
	Bueno	Recuento	0	20	22	42
		% del total	0.0%	28.6%	31.4%	60.0%
Total	Recuento		5	38	27	70
	% del total		7.1%	54.3%	38.6%	100.0%

Nota: Data de resultados

En la tabla 5, se evidenció que de 3 (4.3%) personas que tuvieron un calificativo de insuficiente para HG, todas ellas refirieron sentirse insatisfechos en relación a la variable SL; para el nivel regular, de 25 personas para HG, 18 (25.7%) indicaron sentirse poco satisfechos laboralmente; y respecto al nivel bueno de HG, de un total de 42 personas, 22 (31.4%) de ellas percibieron una adecuada satisfacción labora.

Tabla 6

Dimensión de motivaciones y valores de las HG y SL del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023

		Satisfacción Laboral			Total	
		Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho		
Motivaciones y Valores	Deficiente	Recuento	3	0	3	6
		% del total	4.3%	0.0%	4.3%	8.6%
	Regular	Recuento	2	23	10	35
		% del total	2.9%	32.9%	14.3%	50.0%
	Bueno	Recuento	0	15	14	29
		% del total	0.0%	21.4%	20.0%	41.4%
Total		Recuento	5	38	27	70
		% del total	7.1%	54.3%	38.6%	100.0%

Nota: Data de resultados

En la tabla 6, se evidenció que de 6 personas que indicaron un deficiente nivel HG en la dimensión de motivaciones y valores, la mitad (4.3%) percibieron insatisfacción laboral y la otra mitad, una adecuada satisfacción laboral; por otro lado, 35 trabajadores indicaron nivel regular, de los cuales 23 (32.9%) sostuvieron una percepción de poca SL; y respecto al nivel bueno, solo 14 (20.0%) de 29 personas percibieron satisfacción laboral respecto a buen nivel de la dimensión motivaciones y valores.

Tabla 7

Dimensión de Habilidades Analíticas de las HG y SL del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023

		Satisfacción Laboral				
			Poco			
		Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Total	
Habilidades Analíticas	Deficiente	Recuento	3	6	0	9
		% del total	4.3%	8.6%	0.0%	12.9%
	Regular	Recuento	2	10	3	15
		% del total	2.9%	14.3%	4.3%	21.4%
	Bueno	Recuento	0	22	24	46
		% del total	0.0%	31.4%	34.3%	65.7%
Total	Recuento	5	38	27	70	
	% del total	7.1%	54.3%	38.6%	100.0%	

Nota: Data de resultados

En esta tabla se encontró que 3 (4.3%) de 9 personas que tuvieron un puntaje de insuficiente para HG analíticas frente a la percepción de insatisfacción laboral; por otro lado, 15 personas que calificaron HG analíticas como regular, de las cuales 10 (14.3%) indicaron poca satisfacción laboral; por último, de un total 46 personas que indicaron un nivel bueno de HG analíticas, 24 (34.3%) de ellas se percibieron satisfechos en cuando a SL.

Tabla 8

Dimensión de Habilidades Interpersonales de las HG y SL del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023

		Satisfacción Laboral				Total
		Insatisfecho	Poco		Satisfecho	
Habilidades Interpersonales	Deficiente	Recuento	3	2	0	5
		% del total	4.3%	2.9%	0.0%	7.1%
	Regular	Recuento	2	21	2	25
		% del total	2.9%	30.0%	2.9%	35.7%
	Bueno	Recuento	0	15	25	40
		% del total	0.0%	21.4%	35.7%	57.1%
Total		Recuento	5	38	27	70
		% del total	7.1%	54.3%	38.6%	100.0%

Nota: Data de resultados

En la tabla 8, se muestra que, en relación a las HG interpersonales, 5 trabajadores que tuvieron un puntaje de deficiente, de los cuales 3 (4.3%) mostraron insatisfacción laboral; por otro lado, 21 (30.0%) de 25 personas que determinaron un nivel regular de HG interpersonales, indicaron poca satisfacción labora; y respecto al nivel bueno, de un total de 40 personas, 25 (35.7%) de ellas se percibieron como satisfechos laboralmente.

Tabla 9

Dimensión de Habilidades Emocionales de las HG y SL del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023

		Satisfacción Laboral				
			Poco			
		Insatisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Total	
Habilidades Emocionales	Deficiente	Recuento	3	2	0	5
		% del total	4.3%	2.9%	0.0%	7.1%
	Regular	Recuento	2	25	14	41
		% del total	2.9%	35.7%	20.0%	58.6%
	Bueno	Recuento	0	11	13	24
		% del total	0.0%	15.7%	18.6%	34.3%
Total		Recuento	5	38	27	70
		% del total	7.1%	54.3%	38.6%	100.0%

Nota: Data de resultados

En la tabla 9, se evidenció que 3 (4.3%) de 5 personas que indicaron deficientes HG emocionales, se mostraron insatisfechos en SL; así mismo, de 41 trabajadores que indicaron regular nivel de HG emocionales, 25 (35.7%) sostuvieron una percepción de poca satisfacción laboral; y respecto al nivel bueno, solo 13 (18.6%) de 24 personas percibieron satisfacción laboral.

Tabla 10*Correlación HG y SL del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023*

Dimensiones de Habilidades Gerenciales	Coefficiente r de Spearman	Sig.
<i>Motivaciones y valores</i>	0,222	0,065
<i>Habilidades analíticas</i>	0,486	<0,001
<i>Habilidades interpersonales</i>	0,628	<0,001
<i>Habilidades emocionales</i>	0,359	0,002
Variables	Coefficiente r de Spearman	Sig.
<i>Habilidades gerenciales y satisfacción laboral</i>	0,453	<0,001

Nota: Data de resultados

En análisis de los resultados de la correlación de dimensiones y variables, se ha podido determinar que, para la dimensión de motivaciones y valores la significancia es de 0.065, por lo que se demostró que no existe una relación significativa entre esta dimensión de la variable de HG con respecto a satisfacción laboral percibida por el personal de salud. Sin embargo, para las demás dimensiones de la variable HG, se observó que cada una posee significancia estadística que confirma una correlación directa de nivel moderado, donde se alcanzó los siguientes valores: 0,486 para habilidades analíticas y SL; 0,628 para habilidades interpersonales y SL; y 0,359 para habilidades emocionales y SL. Por último, para las variables HG y SL del personal asistencial, se evidenció una $R_s=0,453$, mostrando que existe una correlación positiva moderada.

V. DISCUSIÓN

Este estudio se desarrolló en un establecimiento de Salud del MINSA en Trujillo- Perú, en la cual se orientó para identificar la relación entre las habilidades gerenciales encontradas en dicha institución y la satisfacción laboral, desde la perspectiva de los prestadores asistenciales de un establecimiento de salud I-4; e estudio fue de tipo censal, para lo que se para contó con la participación de 70 trabajadores asistenciales de dicha institución de salud; puesto que estas variables en conjunto contribuyen a obtener un nivel de realización a la organización.

Como menciona Fanelli (2020), en el presente estudio, se adoptó una estrategia para evitar la subjetividad en la evaluación de las habilidades gerenciales, y para esto es que se aplicó una encuesta a los trabajadores, para que sean ellos quienes evalúen a sus jefes; de tal manera, la percepción es reflejada como un espejo, donde las personas muestran tanto sus pensamientos como su manera de sentir. Por este motivo, es necesario que los jefes de en un establecimiento de salud no solo tengan las habilidades para el cargo que poseen, sino también que los trabajadores de la institución, puedan ser capaces de reconocer el desempeño de estas habilidades, y observen en su quehacer cotidiano las mejoras que éstas presenten en tu institución (Aini, 2018).

En la presente investigación, se ha tomado datos obtenido por el personal de salud encuestado de un establecimiento de salud I-4, en Trujillo, con un total de población de 70 personas, donde se llegó a evidenciar que, la mayor población según su género es femenino, con un 88.6% (62) con respecto a la población masculina que solo representan el 11.4%(8); además uno de los parámetros estudiado es la edad, siendo así que el mayor porcentaje de personal de salud que participo en el estudio, se ubicó en el rango de 41 a 50 años con 44.3%, seguido por personal entre los 31 a 40 años con un 27.1%, seguido a esto se encontró que los porcentajes más bajos son 15.7% y 12.9% correspondientes a la población entre las edades de 51 a más años y 21 a 30 años respectivamente, demostrando que dicha institución cuenta con personal asistencial relativamente joven.

Por otro lado, se evidencio que el 46.9% de encuestados se encuentran bajo el régimen CAS, seguido de un 39.21% nombrados, y 13.8% con otro tipo de contrato; por otro lado, en relación al tiempo de servicio encontramos que entre 0 a 2 años de trabajo representa un 47.1%, 35.7% tenían entre 3 a 10 años, 11.4% entre 11 a 20 años, y solo 5.7% quiénes tenían 21 a más años de servicio.

Dichos resultados se asemejan al trabajo de investigación de Barazorda (2020), quién en su estudio de habilidades directivas y SL en el centro de salud de Abancay; coincide con tener al mayor porcentaje de población de estudio del sexo femenino, con un 66,7%; sin embargo, de manera opuesta se muestra, que la edad en el personal de salud es relativamente más joven con respecto al nuestro, el cual comprende el 40% entre las edades 20 a 30 años; otra característica general comprende la condición laboral, en donde se puede evidenciar el comportamiento del personal contratado representa un 70% y no existe para la fecha de su estudio ningún personal con contrato CAS, a comparación de nuestro estudio en el que se muestra que el mayor porcentaje de personal contratado es bajo el régimen CAS con un 46,9%; esto probablemente se deba a que nuestro fue realizado años posteriores a la pandemia por COVID 19, situación que provocó el aumento de contrataciones CAS para lograr cubrir la brecha de atención que se tenía en ese entonces por la enfermedad, pasado el tiempo, una gran proporción de dicho trabajadores, continuar laborando en las mismas instituciones.

Desde el enfoque de vista descriptivo, se busca identificar los niveles de HG en los colaboradores del establecimiento sanitario donde actualmente laboran y se ejecutó dicha investigación, en la cual se puede evidenciar que un 60.0% refiere tener un nivel bueno de habilidades gerenciales y solo 4.3% identificaron nivel deficiente. Estudio similar a este, fue el realizado por Aldaz (2022), quién encontró que 66.7% de encuestados, calificaron a las HG como adecuadas, y solo 1.6% inadecuadas, lo que representaría el nivel deficiente en nuestro estudio.

Por su parte Moreno (2017), en su estudio realizado en trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, observó que para el nivel adecuado solo se tuvo un 8.8%, porcentaje extensamente inferior a nuestro estudio; por el contrario, la valoración más alta se realizó en el nivel regular donde se obtuvo el 62,3%; así mismo, el nivel de HG inadecuadas tuvo un 28.9%, valor que supera al nuestro en

más de 20%. Valor similar al último mencionado obtuvo Gonzales (2021), quien encontró 77.5% de predominio de HG en el nivel regular, en su estudio realizado en Andahuaylas.

La primera dimensión de las HG es la de motivaciones y valores, esta expone que, el 50% del personal de salud manifiesta un nivel regular en este aspecto; de igual forma, Arrascue-Lino et al. (2021) en el trabajo de investigación realizado de HG desde la percepción del personal en el hospital municipal los olivos, encontró que, para la misma dimensión, la población censada percibió un regular nivel de la misma con 58%, valor poco más alto que el encontrado en nuestro estudio. Sin embargo, Aldaz (2022), determinó que, para dicha dimensión, el mayor porcentaje encontrado se ubicaba en el nivel adecuado con 66.7%, valor que supera a los encontrados en la presente investigación.

La segunda dimensión corresponde a HG analíticas, donde 65.7%, consideró un nivel bueno según la perspectiva del personal asistencial de dicha institución; de la misma forma, autores como Arrascue-Lino et al. (2021) y Aldaz (2022) coinciden en haber determinado un nivel bueno de HG para esta dimensión, evidenciado en un valor hallado de 69% y 60.3% respectivamente. Moreno (2017), a pesar de mostrar un valor más bajo, 45.3%, también refleja su mayor proporción en el nivel adecuado para HG analíticas.

En cuanto a la tercera dimensión de HG interpersonales, el personal encuestado se inclinó en un 57.1% aduciendo que se encuentra en un nivel bueno; Resultados similares mostraron Aldaz (2022) con 63.5% para esta dimensión en el nivel adecuado, Arrascue-Lino et al. (2021) con 69%, Moreno (2017), aunque no supera a la mitad de sus encuestados, refleja su más alto porcentaje en el nivel de HG analíticas adecuadas con 40.3%. A diferencia de Lizama (2020), quién en su estudio de habilidades gerenciales en el puesto de salud Coayllo – Cañete, para la misma dimensión obtuvo su mayor porcentaje en el nivel malo, evidenciado en 40% de los encuestados.

La presente investigación también se contó con la dimensión de las HG emocionales, mostrando un 58.6% que reflejó un nivel bueno de habilidades. Resultado que coincide con Moreno (2017) en su investigación, la cual evidencio el 42,8% del personal del Hospital Nacional Hipólito Unanue, mostraron que las

habilidades emocionales se percibían en un nivel adecuado; a pesar que existe una amplia diferencia porcentual, ambos resultados reflejan la mayor parte de su población. Este resultado discrepa con Aldaz (2022), quien, para la dimensión de HG emocionales, encontró que 54% del personal de salud encuestado, percibió un nivel regular.

Por otra parte, nuestra segunda variable estudiada fue satisfacción laboral, Valenzuela (2020) menciona en su trabajo de investigación que, del total de personal profesional de enfermería, en mayor proporción se mantienen un nivel medio de satisfacción en el trabajo, siendo este el de 40.3%; resultado similar se refleja en nuestro estudio, donde se puede apreciar que 54.3% de personal asistencial encuestado se sienten poco satisfechos en su centro de labores.

Respecto a los hallazgos sobre la relación de las variables presentadas en nuestro estudio; se muestra que el 31.4% de la muestra que evidencia un nivel bueno de las HG en asociación con la SL, exponiendo una $R_s=0,453$, y una significancia $p=0,001$, lo que demuestra la existencia de una correlación positiva moderada entre las HG y SL desde la percepción del personal asistencial de un establecimiento de salud I-4, Trujillo.

Sin embargo, en el estudio realizado por Valenzuela (2020), respecto a HG y la FL de las enfermeras jefes del Hospital Regional Cusco, se encuentra una relación manera significativa con la SL, evidenciando un p valor de 0.04; así mismo, se observa que existe una correlación de 0.174 es decir una correlación positiva muy baja entre las variables de estudio. Este resultado a pesar de mostrar una correlación positiva, el nivel de correlación fue mucho más bajo que nuestro estudio.

Respecto a la dimensión motivaciones y valores y su relación con la SL, en nuestro estudio indica que un 32.9% de la muestra, presentó un nivel regular de habilidades gerenciales frente a un nivel regular de SL, se determinó una $R_s=0,222$, y una significancia $p=0,065$, demostrando de esta manera que no existe una relación entre la dimensión motivaciones y valores de la variable de habilidades gerenciales con respecto a satisfacción laboral percibida por el personal de salud. Aldaz (2020) por su parte, en su investigación de HG y SL de los trabajadores de salud de un establecimiento de la Red de Salud Cajamarca, nos muestra lo contrario, demostrando que las puntuaciones de la SL no siguen una distribución

natural, pues se empleó $R_s = 0.445$, lo cual nos muestra una correlación positiva moderada entre la dimensión valores y motivaciones de las habilidades gerenciales y satisfacción laboral; resultado totalmente opuesto al nuestro, en el que no se había encontrado ninguna correlación entre variables.

Con relación a las habilidades gerenciales analíticas refleja que existe un nivel bueno con relación a la satisfacción laboral, mostrando un 34.3% de la muestra encuestada, con una $R_s = 0.486$, y una significancia de $p < 0.001$, por lo que se puede determinar que existe una correlación directa positiva moderada entre la dimensión habilidades analíticas con respecto a satisfacción laboral. Respecto a estos hallazgos, otro investigador como Aldaz (2020), comparte la misma conclusión que nuestra investigación, de tal manera, en su estudio de habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de salud de un establecimiento de la Red de Salud Cajamarca, indicando que su coeficiente de correlación $R_s = 0.564$, evidenciando una correlación positiva moderada entre la dimensión habilidades analíticas de las HG y la SL.

Así mismo, la conexión que existe entre la dimensión de habilidades interpersonales con SL, obtiene un 35.7%, mostrando una coexistencia de ambas variables con un nivel bueno, seguido de un $R_s = 0.628$, y una significancia $p < 0.001$, mostrando que existe una correlación positiva directa moderada. Al mismo tiempo, otros autores como, Moreno (2017), en su estudio realizado en trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, y, Aldaz (2020), en su estudio de HG y SL del personal de salud de un establecimiento de la Red de Salud Cajamarca, relacionan también que existe una correlación positiva alta con $R_s = 0.845$ y un valor de $P = 0.001$ y una correlación positiva directa moderada $R_s = 0.476$ respectivamente; valores que se asemejan a los resultados encontramos en nuestra investigación y que corroboran la relación entre las variables.

Además, se puede observar que, con respecto a la dimensión de habilidades emocionales y SL, el mayor porcentaje de la población encuestada indicó que existe un nivel regular con un 35.7%, Es decir 25 colaboradores de 41 personas refirieron sentir poco satisfechos en cuanto a la dimensión evaluada y además de presentar tan solo un 4.3%, es decir 3 de 5 personas, que refirieron sentir insatisfacción laboral en cuanto a las habilidades emocionales. Por otro lado, se determinó una

$R_s=0,359$, y una significancia $p=<0,002$, lo que es inferior al 0.05 ($p<0.05$), por lo que se puede determinar que existe una correlación directa positiva baja entre la dimensión habilidades emocionales con respecto a satisfacción laboral percibida desde el personal de salud asistencial en un centro de salud I-4. Es interesante que el resultado encontrado coincide con el estudio de Moreno (2017), quien también encontró una relación estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y la resolución de conflictos. Ante ello, según Goleman (2011), la inteligencia emocional se enfoca en la capacidad del ser humano en sentir, controlar, entender y varias los estados emocionales, tanto en los demás como en uno mismo.

En el contexto de los gerentes de salud, tener habilidades de inteligencia emocional les permite solucionar conflictos de manera que transforma y mejora las oportunidades y amenazas que puedan surgir en un ambiente laboral. Esto va a contribuir que la organización se fomente una satisfacción laboral adecuada, donde los prestadores y colaboradores de dicha institución les permita un mejor rendimiento en sus actividades, tal como mencionan Van de Riet y sus colegas (2019) y Sacsara (2018),

En análisis de los resultados de la correlación de dimensiones y variables, se ha podido determinar que, para la dimensión de motivaciones y valores la significancia es de 0.065, por lo que se demostró que no existe una relación significativa entre esta dimensión de la variable de HG con respecto a satisfacción laboral percibida por el personal de salud. Sin embargo, para las demás dimensiones de la variable HG, se observó que cada una posee significancia estadística que confirma una correlación directa de nivel moderado, donde se alcanzó los siguientes valores: 0,486 para habilidades analíticas y SL; 0,628 para habilidades interpersonales y SL; y 0,359 para habilidades emocionales y SL. Por último, para las variables HG y SL del personal asistencial, se evidenció una $R_s=0,453$, mostrando que existe una correlación positiva moderada.

VI. CONCLUSIONES

1. Existe una correlación directa positiva moderada entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral percibida por el personal asistencial de un establecimiento I-4 Trujillo, 2023, validado a través de $R_s=0,453$, y una significancia $p=<0,001$, lo que es inferior al 0.05 ($p<0.05$) para ambos casos.
2. Para la primera variable habilidades gerenciales según el personal asistencial de un establecimiento I-4 Trujillo, 2023; se encontró que 60% manifiesta un nivel bueno de habilidades gerenciales, seguido por 35.7% que presentan un nivel regular, y solo 4.5% manifiesta un nivel deficiente de HG en la institución donde laboran actualmente.
3. En la variable satisfacción laboral, se encontró que 54.35% del total indicó una percepción de poca satisfacción laboral, seguido por un 38.6% que indicó sentirse satisfecho, y 7.1% percibió sentirse insatisfecho.
4. No existe relación entre la dimensión de motivaciones y valores de las HG y la satisfacción laboral, esto se demostró con un $r_s=0.222$ ($p=0.065$).
5. Se evidencia la existencia de relación positiva moderada entre HG analíticas y satisfacción laboral ($r_s=0.486$); además se determinó que 34.3% de encuestados indicaron percepción de buenas habilidades analíticas asociadas a la satisfacción laboral.
6. En relación a HG interpersonales, se halló correlación positiva moderada ($R_s=0,628$), así mismo, 35.7% percepción de buenas habilidades analíticas asociadas a la satisfacción laboral, y solo 4.3% indicaron deficientes HG interpersonales en relación a percepción de insatisfacción laboral.
7. En relación a HG emocionales, se halló correlación positiva moderada ($R_s=0,359$), así mismo, 35.7% percepción de regulares habilidades analíticas asociadas a la percepción de poca satisfacción laboral.

VII. RECOMENDACIONES

- Realizar estudios comparativos en otras realidades que permitan fortalecer las habilidades de los trabajadores y mejorar su desempeño en los puestos en los cuales fueron contratados, esto permitirá contribuir a crear una mejor percepción de su ambiente laboral.
- Fortalecer las habilidades gerenciales en su dimensión de motivaciones y valores, con la finalidad de fomentar actitudes y conductas que mejoren las relaciones interpersonales y conlleven al mejor alcance de objetivos institucionales.
- Implementar nuevas herramientas de gestión en base a los resultados encontrados durante la investigación, para impulsar los talentos del personal de salud, y puedan desarrollar sus labores con efectividad, sintiéndose satisfechos en su ambiente laboral.

REFERENCIAS

- Aldaz, O. (2022) Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de salud de un establecimiento de la Red de Salud Cajamarca.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97189/Aldaz_OM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Anrango, A. (2021) Clima organizacional y satisfacción laboral del personal asistencial del área de neonatología de un hospital de Santo Domingo, 2021.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80323/Anrango_BAP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Arrascue-Lino, Irma Emperatriz, Podestá-Gavilano, Luis E., Matzumura-Kasano, Juan P., Gutiérrez-Crespo, Hugo F., & Ruiz-Arias, Raúl A.. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275-282.
<https://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Arroyo, R (2012) Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. 1ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Avella, P. y Naranjo, H. (2021). Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería en el Hospital Central de la Ciudad de Villavicencio.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/388d4c3e-a891-40c7-8600-46018279b051/content>
- Boamah, S.; Spence, H.; Wong, K. y Clarke, S. (2018) Efecto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y los resultados de seguridad del paciente. *Rev. Perspectiva de enfermería*. 66(2).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0029655417302749#!>

- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. 17ª. Edición. México. D.F.: Cengage Learning.
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%202.pdf>
- Donawa, Z. y Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35.
<http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-8.pdf>
- Galván, J. (2018). *Habilidades Gerenciales Y Su Relación Con La Gestión Sanitaria De Los Servidores Públicos De La Red De Salud José María Arguedas, Andahuaylas Peru-2018*. Repositorio Académico UCV.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/37537>
- Ganga Contreras, F., & Villacís Moyano, H. (2018). Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil. *Revista Perspectivas*, 42, 97–122.
<https://bit.ly/43EkMcv>
- García M, Lujan M, Martínez M. Satisfacción laboral del personal de salud. *Revista de Enfermería Instituto Mexicano Seguro Social*. 2007; 15(2):63-72.
<https://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2007/eim072b.pdf>
- Gonzales, J. (2020) *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de salud del centro quirúrgico del Hospital de Andahuaylas, 2020*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57372>
- Hidalgo, E. (2021). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Efren Jurado López, Ecuador, 2021 [Tesis de Maestría]* Repositorio Académico Universidad Cesar Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67689/Hidalgo_

SEC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jarrín, G. (2015). *Habilidades gerenciales. Caso: la gran industria de Quito*, Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3675>

Lizama (2021). *Habilidades gerenciales en la organización saludable en el puesto de salud Coayllo – Cañete, 2020*. [Tesis Doctoral] Repositorio Académico Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56830/Lizama_MVE-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Lizama-Mendoza, V., (2021). *Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020*. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2), 74-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897406>

Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas (Segunda Edición). México: Editorial McGraw-Hill. <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>

Manpowergroup. (2020). *Cerrando la Brecha de Habilidades: Lo que los trabajadores quieren*. Manpowergroup.Pe. bit.ly/43zdN4I

Marin H, & Placencia M. (2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado*. *Horizonte Médico (Lima)*, 17 (4), 42-52. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>

Morales Hernández, S. V. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la unidad de gestión educativa local N.o 16, Provincia de Barranca, año 2018*. [Tesis de maestría, UNJFSC]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3107/MORALES%20HERNANDEZ%20STEFANY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moreno, R (2017). Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017. [Tesis de Maestría] Repositorio Académico Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8864>

Muntané, J. (23 de Octubre de 2013). *Introducción a la investigación básica*.

Natividad, M y Zavala, Andrea. (2018). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores Administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017. Repositorio Academico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623796/Natividad_CM.pdf.txt;jsessionid=672231A38F71DEC8498DB3CB727460C2?sequence=8

Novella R, Alvarado A, Rosas D, González-Velosa C. (2019). Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Banco Interamericano de Desarrollo. bit.ly/3XZPv2t

Organización Mundial de la Salud - OMS (2010). Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Obtenido de http://www.who.int/phe/publications/healthy_workplaces/es/

Pereda, J; González, F; López, T. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10() 528-561. Recuperado 25 marzo de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>

Pico, K. (2020). Estudio de Clima Organizacional y su incidencia en la Satisfacción laboral [Tesis de maestría] Repositorio Universidad Tecnológica de Guayaquil. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1497>

- Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://www.redalyc.org/journal/212/21255535002/html/>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*. 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004
- Rodríguez G, Peñarrieta M, Ajila D, Moreno K, Rodríguez G, Rodríguez S, et al. Habilidades gerenciales hospitalarias: Cómo desarrollar una gestión administrativa exitosa (Internet). Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. 2018 (citado el 10 de junio del 2019). Disponible en: <http://www.munayi.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2019/01/habilidades-gerenciales-hospitalarias-1.pdf>
- Rojas & Rojas (2019). Centros de investigación universitarios: Una orientación hacia la ecología del desarrollo humano Resumen. *Sapientia Organizacional*, 6(11), 220-242. [fecha de Consulta 11 de mayo de 2022]. ISSN: 2443-4256. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553066143010>
- Sánchez, C. (2021). Habilidades gerenciales y cultura organizacional según percepción del personal de salud en el centro de salud Salaverry, 2021. [Tesis de Maestría] Repositorio Académico Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73419/S%c3%a1nchez_VC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Segura, C. (2009). Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán [Universidad del Bío Bío]. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%20C%20Carol%20Marlenne.pdf>

Tecsihua J. Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú, Callao 2017 [tesis]. Perú: UCV;2017.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_963096f986e6bd947daca046ed8eebe3/Details#description

Topa, G y Morales, J. (2005). Determinante específicos de la satisfacción laboral, el burnout y sus consecuencias para la salud: un estudio exploratorio con funcionarios de prisiones. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. 5 (1), 73–83.
<https://www.ijpsy.com/volumen5/num1/111/determinantes-especificos-de-la-satisfacci-ES.pdf>

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8. Recuperado el 12 de Abril de 2023.

ANEXOS

ANEXO 01: CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE
Habilidades Gerenciales	La habilidad es una cualidad adquirida adoptada por una persona, para utilizar de forma creativa sus conocimientos durante el proceso de actividades educativas (Danilov y Skatkin, 1985)	Esta variable se midió usando la escala de Likert empleada en la encuesta validada de Moreno (2017), el cuestionario cuenta con 27 ítems, repartidos en 4 dimensiones	Motivaciones y valores	Logros Responsabilidad Toma de decisiones Supervisión	1 al 5	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5) Deficiente: 27 – 63 Regular: 64 - 98 Bueno: 99 - 135
			Habilidades Analíticas	Identificación de problemas Evaluación de la información Aprender de las experiencias Solución de problemas Percepción situacional	6 al 11	
			Habilidades Interpersonales	Selección Influencia Trabajo En Equipo Comunicación Liderazgo Empatía	12 al 21	
			Habilidades Emocionales	Autoconfianza Tolerancia Asumir Riesgos Resolución De Conflictos	22 al 27	

Satisfacción Laboral	Es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar de manera creativa sus conocimientos durante el proceso de actividades para resolver problemas (Arroyo, 2012).	Esta variable se midió usando la escala de Likert empleada en la encuesta validada de Barazorda (2021), el cuestionario cuenta con 23 ítems, repartidos en 4 dimensiones	Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del asesoramiento durante la supervisión. • Tolerancia y valoración de las formas distintas de realizar el trabajo. • Frecuencia de la supervisión. • Apoyo para la capacitación permanente. • Trato equitativo en el proceso de supervisión. • Participación en la toma de decisiones Colaboración	1 al 8	Nunca (1) A veces (2) Con frecuencia (3) Casi siempre (4) Siempre (5) Insatisfecho: 23-53 Poco Satisfecho: 54-84 Satisfecho: 85-115
			Satisfacción con la remuneración y las prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento por el trabajo realizado. • Remuneración percibida. • Oportunidades de desarrollo profesional • Cumplimiento de las normas laborales vigentes 	9 al 13	
			Satisfacción intrínseca con el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía laboral • Satisfacción en las actividades asignadas • Logro personal 	14 al 17	
			Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el ambiente laboral • Adecuación del ambiente laboral • Disposición de recursos en el trabajo 	18 al 22	
			Satisfacción con la cantidad y calidad de producción en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con la labor asignada 	23	

ANEXO 02: CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL EN UN ESTABLECIMIENTO I-4 TRUJILLO, 2023

Cuestionario de habilidades gerenciales
Autor: Mg. Ruth Rocío Moreno Galarreta, 2017

Le presentamos un cuestionario conformado por 27 ítems, en relación a las habilidades gerenciales del establecimiento donde labora, según su propia percepción; considere que no existe una respuesta correcta o incorrecta. Por favor, marcar con un aspa la respuesta que mejor transmita su opinión según el código dado a continuación.

ESCALA				
Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N.º	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: MOTIVACIONES Y VALORES		1	2	3	4	5
1	Deseo de obtener logros en su trabajo.					
2	Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.					
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad.					
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.					
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.					
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES ANALÍTICAS		1	2	3	4	5
6	Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.					
7	Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.					
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.					
9	Aprender rápidamente a partir de la experiencia.					
10	Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.					
11	Percibir una situación desde diferentes perspectivas.					
DIMENSIÓN 3: HABILIDADES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5

12	Seleccionar subordinados claves efectivos.					
13	Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.					
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.					
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.					
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.					
17	Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas					
18	Expresar sus sentimientos en forma clara.					
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.					
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.					
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva.					
DIMENSIÓN 4: HABILIDADES EMOCIONALES		1	2	3	4	5
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.					
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad.					
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.					
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.					
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).					
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante					

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

ASPECTOS	DATOS
Autor	Mg. Ruth Rocío Moreno Galarreta (2017)
Objetivo	Medir las habilidades gerenciales desde la perspectiva del personal asistencial
Campo de aplicación	Establecimiento de Salud I-4 Trujillo
Tiempo de aplicación	20 minutos
Año	2023
Baremación	<p>HABILIDADES GERENCIALES: deficiente (27–63), regular (64-98), bueno (99-135).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivaciones y valores: deficiente (5-11), regular (12-18), bueno (19-25). - Habilidades analíticas: deficiente (6-13), regular (14-21), bueno (22-30). - Habilidades interpersonales: deficiente (10-23), regular (24-36), bueno (37-50) - Habilidades emocionales: deficiente (6-13), regular (14-21), bueno (22-30)
Puntuación	Escala de Likert: Nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) siempre (5)
Confiabilidad	Alfa de Cronbach=0,936
Resultado	Instrumento confiable

ANEXO 03: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL EN UN ESTABLECIMIENTO I-4 TRUJILLO, 2023

Cuestionario de Satisfacción Laboral
Autor: Barazorda Bazan, Ecaterina,
2021

Le presentamos un cuestionario conformado por 23 ítems, en relación a las habilidades gerenciales del establecimiento donde labora, según su propia percepción; considere que no existe una respuesta correcta o incorrecta. Por favor, marcar con un aspa la respuesta que mejor transmita su opinión según el código dado a continuación.

ESCALA DE VALORACIÓN	VALOR
Muy insatisfecho	1
Insatisfecho	2
Ni satisfecho, ni insatisfecho	3
Satisfecho	4
Muy satisfecho	5

N	Qué tan satisfecho se encuentra con...	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo					
02	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca					
03	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
04	El salario que usted recibe					
05	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar					
06	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo					
07	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					

08	La iluminación de su lugar de trabajo					
09	La ventilación de su lugar de trabajo					
10	La temperatura de su local de trabajo					
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la organización					
12	Las oportunidades de promoción que tiene					
13	Las relaciones personales con sus superiores					
14	La supervisión que ejercen sobre usted					
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado					
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea					
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su organización					
18	El apoyo que recibe de sus superiores					
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo					
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección					
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la organización					
22	El grado en que su organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales					
23	La forma en que se da la negociación en su organización sobre aspectos laborales					

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

ASPECTOS	DATOS
Autor	Barazorda Bazan, Ecaterina (2021)
Objetivo	Medir la satisfacción laboral del personal asistencial de un establecimiento de salud
Campo de aplicación	Establecimiento de Salud I-4 Trujillo
Tiempo de aplicación	20 minutos
Año	2023
Baremación	SATISFACCIÓN LABORAL: <ul style="list-style-type: none">- Insatisfecho: 23 - 53- Poco Satisfecho: 54 - 84- Satisfecho: 85 – 115
Puntuación	Escala de Likert: Nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) siempre (5)
Confiabilidad	Alfa de Cronbach=0,958
Resultado	Instrumento confiable

ANEXO 04: CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente trabajo de investigación “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal asistencial en un establecimiento I-4 Trujillo, 2023”; desarrollado por la M.C. Víctor Manuel Rodríguez Reyes, de la maestría Gestión en los Servicios de la Salud, de la Universidad Cesar Vallejo.

La participación para este estudio es completamente voluntaria y confidencial. La información que usted nos pueda brindar, será manejada confidencialmente, pues sólo la investigadora tendrá acceso a esta información, por tanto, estará protegida. La aplicación del instrumento tiene una duración aproximada de 40 minutos y consiste en dos cuestionarios, cuyo objetivo es determinar las habilidades gerenciales y cultura organizacional del personal asistencial.

DECLARACIÓN:

Declaro mediante este documento que he sido informado plenamente sobre el trabajo de investigación, así mismo se me informó del objetivo del estudio y sus beneficios, se me ha descrito el procedimiento y me fueron aclaradas todas mis dudas, proporcionándome el tiempo suficiente para ello. En consecuencia, doy mi consentimiento para la participación en este estudio.

Nombres y Apellidos del participante

Firma

Víctor Manuel Rodríguez Reyes

Nombres y Apellidos del investigador

Firma

DNI: 45810384

ANEXO 05: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

➤ CUESTIONARIO DE HABILIDADES

GERENCIALES Resumen de procesamiento de

casos		N	%
Casos	Válido	30	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.936	27

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
MOTIVACIONES	93.40	373.766	.499	.935
MOTIVACIONES	94.43	381.840	.337	.937
MOTIVACIONES	94.23	372.806	.550	.934
MOTIVACIONES	93.83	374.282	.580	.934
MOTIVACIONES	93.93	378.409	.373	.937
ANALITICAS	93.70	371.390	.689	.932
ANALITICAS	93.50	372.328	.823	.932
ANALITICAS	93.93	362.340	.893	.930

ANALITICAS	93.53	372.947	.701	.932
ANALITICAS	93.67	361.609	.709	.932
ANALITICAS	94.10	371.610	.705	.932
INTERPERSONAL	94.27	372.616	.693	.932
INTERPERSONAL	94.17	395.040	.098	.940
INTERPERSONAL	93.80	367.062	.680	.932
INTERPERSONAL	93.80	364.993	.741	.931
INTERPERSONAL	93.77	368.323	.728	.932
INTERPERSONAL	94.07	372.064	.743	.932
INTERPERSONAL	93.60	377.076	.616	.933
INTERPERSONAL	93.80	372.786	.700	.932
INTERPERSONAL	93.87	365.016	.861	.930
INTERPERSONAL	93.70	368.424	.762	.932
EMOCIONALES	93.67	371.264	.625	.933
EMOCIONALES	94.10	366.369	.650	.933
EMOCIONALES	94.50	371.431	.505	.935
EMOCIONALES	94.23	384.323	.315	.937
EMOCIONALES	94.20	375.200	.642	.933
EMOCIONALES	94.93	403.789	-.067	.943

➤ **CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN**

LABORAL Resumen de procesamiento

de casos		N	%
Casos	Válido	30	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.958	23

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Supervisión y participación	72.23	356.875	.760	.956
Supervisión y participación	72.33	353.540	.754	.956
Supervisión y participación	72.27	353.995	.766	.956
Supervisión y participación	73.20	365.614	.583	.958
Supervisión y participación	72.57	364.599	.663	.957
Supervisión y participación	72.47	358.602	.724	.956
Supervisión y participación	72.90	362.645	.587	.958
Supervisión y participación	72.93	357.651	.715	.956
Remuneración	72.93	360.133	.661	.957
Remuneración	72.80	356.166	.706	.956
Remuneración	72.87	351.223	.840	.955

Remuneración	72.83	351.730	.881	.954
Remuneración	72.57	354.668	.778	.956
Satisfacción intrínseca	72.17	363.937	.786	.956
Satisfacción intrínseca	72.80	365.614	.610	.957
Satisfacción intrínseca	72.97	372.723	.420	.960
Satisfacción intrínseca	73.07	358.271	.704	.956
Ambiente físico	72.67	360.368	.778	.956
Ambiente físico	72.60	367.490	.712	.957
Ambiente físico	72.60	367.283	.663	.957
Ambiente físico	72.30	372.217	.481	.959
Ambiente físico	72.57	362.323	.660	.957
Cantidad y calidad de producción	72.63	362.585	.767	.956

ANEXO 06: ANÁLISIS DE NORMALIDAD DE DATOS

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
HABILIDADES GERENCIALES	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
SATISFACCIÓN LABORAL	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
	o			o		
HABILIDADES GERENCIALES	,377	70	<,001	,687	70	<,001
SATISFACCIÓN LABORAL	,313	70	<,001	,752	70	<,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Debido a que se trabajó con más de 50 unidades de análisis, se realizó el análisis de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

ANEXO 07: Base de datos de las variables

VARIABLE: Habilidades Gerenciales

F: Femenino / M: Masculino / C: CAS / N: Nombrado / O: Otro / Me: Médico / E: Enfermero / Ob: Obstetra / T: Técnico

	GENERO	EDAD	AÑOS DE SERV	CONTRATO	PROFESION	PREGUNTAS																											DIMENSIONES				HG													
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	D1	D2	D3	D4														
1	F	45	9	N	O	2	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16	27	42	17	102
2	F	30	1	C	E	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	16	20	34	21	91																
3	M	41	4	C	O	5	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	20	26	38	24	108																	
4	F	63	13	N	O	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	14	19	31	18	82																	
5	F	50	12	N	O	1	3	3	5	5	5	4	2	3	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	1	1	4	4	4	4	17	17	26	17	77												
6	M	33	1	C	O	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	2	1	3	1	21	30	43	15	109													
7	F	47	8	N	Ob	5	2	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	20	25	37	20	102												
8	F	48	12	N	Ob	4	1	2	5	1	4	4	3	5	5	5	2	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	2	3	1	13	26	32	17	88										
9	F	39	2	C	E	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	18	24	40	22	104											
10	F	28	1	O	E	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	5	4	3	23	28	38	21	110												
11	F	27	2	C	T	2	2	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	15	19	22	11	67													
12	F	35	1	N	E	5	5	2	3	5	2	3	2	2	1	2	2	5	3	3	2	2	4	2	2	5	1	1	5	2	4	4	20	12	30	17	79													
13	F	46	1	C	E	5	5	2	3	4	2	3	2	2	1	2	2	5	2	2	2	2	3	4	2	2	4	1	1	5	2	4	19	12	26	17	74													
14	F	38	1	C	E	5	5	2	3	5	2	3	2	2	1	2	2	5	2	3	2	2	4	2	2	2	5	1	1	5	2	4	20	12	26	18	76													
15	F	46	1	C	T	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	3	1	23	26	41	20	110													
16	F	45	9	N	O	2	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	1	16	27	42	18	103											
17	F	50	2	O	O	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	1	24	28	44	19	115												
18	M	53	23	N	O	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	25	30	48	24	127											

19	F	29	3	C	O	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	25	24	35	20	104	
20	F	37	3	C	Me	5	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	12	24	47	30	113
21	F	35	1	C	T	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	17	25	46	22	110	
22	F	38	1	C	T	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	3	2	17	25	37	22	101	
23	F	42	10	O	Ob	5	1	1	1	1	3	4	3	4	3	3	1	1	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	3	1	2	2	9	20	38	16	83	
24	F	55	2	N	O	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	5	11	19	10	45	
25	F	42	3	C	T	5	3	3	5	3	3	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	19	27	45	26	117	
26	F	69	12	N	T	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	13	16	33	17	79	
27	F	43	4	C	Ob	5	1	4	4	1	3	4	4	5	4	2	2	3	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	15	22	33	16	86	
28	F	42	5	C	T	5	3	4	3	3	5	5	4	5	5	3	3	1	1	3	3	4	5	4	4	4	5	3	1	4	5	5	18	27	32	23	100	
29	M	38	2	O	Me	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25	30	50	29	134
30	F	59	36	N	T	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	25	30	50	26	131	
31	F	45	2	C	T	5	5	2	4	1	4	4	3	5	5	5	4	2	4	5	5	3	5	4	3	5	5	5	4	5	3	3	17	26	40	25	108	
32	F	50	3	C	T	5	1	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	3	2	2	3	4	4	1	3	3	3	4	3	3	3	15	20	26	19	80	
33	F	45	9	N	O	2	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	1	16	27	42	17	102	
34	F	30	1	C	E	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	16	20	34	21	91	
35	M	41	4	C	O	5	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	20	26	38	24	108	
36	F	63	13	N	O	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	14	19	31	18	82	
37	F	50	12	N	O	1	3	3	5	5	5	4	2	3	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	1	1	4	4	4	17	17	26	17	77	
38	M	33	1	C	O	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	2	1	3	1	21	30	43	15	109	
39	F	47	8	N	Ob	5	2	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	20	25	37	20	102	
40	F	48	12	N	Ob	4	1	2	5	1	4	4	3	5	5	5	2	1	4	1	4	4	4	4	4	4	5	5	1	2	3	1	13	26	32	17	88	
41	F	39	2	C	E	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	18	24	40	22	104	
42	F	28	1	O	E	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	5	4	3	23	28	38	21	110	
43	F	27	2	C	T	2	2	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	15	19	22	11	67	
44	F	35	1	N	E	5	5	2	3	5	2	3	2	2	1	2	2	5	3	3	2	2	4	2	2	5	1	1	5	2	4	4	20	12	30	17	79	
45	F	46	1	C	E	5	5	2	3	4	2	3	2	2	1	2	2	5	2	2	2	2	3	4	2	2	4	1	1	5	2	4	19	12	26	17	74	
46	F	38	1	C	E	5	5	2	3	5	2	3	2	2	1	2	2	5	2	3	2	2	4	2	2	2	5	1	1	5	2	4	20	12	26	18	76	

47	F	46	1	C	T	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	1	23	26	41	20	110
48	F	45	9	N	O	2	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	1	16	27	42	18	103	
49	F	50	2	O	O	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	1	24	28	44	19	115		
50	M	53	23	N	O	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	25	30	48	24	127	
51	F	29	3	C	O	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	25	24	35	20	104	
52	F	37	3	C	Me	5	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	12	24	47	30	113
53	F	35	1	C	T	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	17	25	46	22	110		
54	F	38	1	C	T	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	17	25	37	22	101		
55	F	42	10	O	Ob	5	1	1	1	1	3	4	3	4	3	3	1	1	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	3	1	2	2	9	20	38	16	83		
56	F	55	2	N	O	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	5	11	19	10	45		
57	F	42	3	C	T	5	3	3	5	3	3	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	19	27	45	26	117	
58	F	69	12	N	T	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	13	16	33	17	79		
59	F	43	4	C	Ob	5	1	4	4	1	3	4	4	5	4	2	2	3	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	15	22	33	16	86			
60	F	42	5	C	T	5	3	4	3	3	5	5	4	5	5	3	3	1	1	3	3	4	5	4	4	4	5	3	1	4	5	5	18	27	32	23	100			
61	M	38	2	O	Me	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25	30	50	29	134
62	F	59	36	N	T	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	25	30	50	26	131		
63	F	45	2	C	T	5	5	2	4	1	4	4	3	5	5	5	4	2	4	5	5	3	5	4	3	5	5	5	4	5	3	3	17	26	40	25	108			
64	F	50	3	C	T	5	1	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	3	2	2	3	4	4	1	3	3	3	4	3	3	3	15	20	26	19	80			
65	F	29	3	C	O	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	25	23	34	22	104		
66	F	37	3	C	Me	5	1	1	4	1	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	12	23	50	28	113	
67	F	35	1	C	T	5	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	4	4	17	25	49	21	112		
68	F	38	1	C	T	5	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	2	5	4	4	17	25	40	21	103			
69	F	42	10	O	Ob	5	1	1	1	1	4	3	4	3	3	1	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	9	18	44	17	88			
70	F	55	2	N	O	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	5	11	19	7	42		

21	F	35	1	C	T	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	86
22	F	38	1	C	T	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	2	2	70
23	F	42	10	O	Ob	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	101
24	F	55	2	N	O	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	2	2	39
25	F	42	3	C	T	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	94	
26	F	69	12	N	T	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	31	
27	F	43	4	C	Ob	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89	
28	F	42	5	C	T	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	54	
29	M	38	2	O	Me	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	111	
30	F	59	36	N	T	2	1	1	1	5	1	1	3	3	3	1	1	4	4	4	2	1	2	2	4	54	
31	F	45	2	C	T	5	5	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	90	
32	F	50	3	C	T	3	4	3	2	4	2	3	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	61	
33	F	45	9	N	O	2	3	3	3	4	5	4	1	1	1	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	65	
34	F	30	1	C	E	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	64	
35	M	41	4	C	O	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	93	
36	F	63	13	N	O	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	69	
37	F	50	12	N	O	4	2	2	3	2	1	2	2	1	1	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	56	
38	M	33	1	C	O	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	112	
39	F	47	8	N	Ob	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	2	3	3	87	
40	F	48	12	N	Ob	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	71	
41	F	39	2	C	E	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	82	
42	F	28	1	O	E	5	5	5	5	4	5	2	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	98	
43	F	27	2	C	T	3	2	3	2	2	3	3	5	5	5	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	62	
44	F	35	1	N	E	4	5	5	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	4	2	1	1	3	4	3	66	
45	F	46	1	C	E	4	5	5	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	4	2	1	1	3	4	1	64	
46	F	38	1	C	E	4	5	5	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	4	2	1	1	3	4	3	66	
47	F	46	1	C	T	5	5	5	2	5	4	2	5	3	5	4	5	5	5	5	4	2	5	5	5	99	
48	F	45	9	N	O	2	3	3	3	4	5	4	1	1	1	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	62	

49	F	50	2	O	O	3	3	3	3	4	5	5	2	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	77
50	M	53	23	N	O	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	84
51	F	29	3	C	O	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	81
52	F	37	3	C	Me	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
53	F	35	1	C	T	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	86
54	F	38	1	C	T	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	70
55	F	42	10	O	Ob	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	101
56	F	55	2	N	O	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	39
57	F	42	3	C	T	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	94
58	F	69	12	N	T	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	31
59	F	43	4	C	Ob	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
60	F	42	5	C	T	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	54
61	M	38	2	O	Me	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	111
62	F	59	36	N	T	2	1	1	1	5	1	1	3	3	3	1	1	4	4	4	2	1	2	2	4	5	1	2	54
63	F	45	2	C	T	5	5	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	90
64	F	50	3	C	T	3	4	3	2	4	2	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	61
65	F	29	3	C	O	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	81
66	F	37	3	C	Me	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
67	F	35	1	C	T	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	86
68	F	38	1	C	T	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	70
69	F	42	10	O	Ob	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	101
70	F	55	2	N	O	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	39

Figura 1



