



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN PROFESIONALES  
DE LA SALUD DEL HOSPITAL NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA**

**Línea de investigación:**

**Desarrollo Empresarial**

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Administración y  
Gerencia Social

**Autor (a):**

Acosta Ponte, Flora Nélide

**Asesor (a):**

De La Cruz Guevara, Carlos Fernando Marcel  
(ORCID: 0000-0002-1592-3495)

**Jurado:**

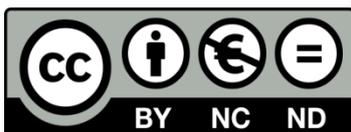
Roja Elera, Juan Julio  
Lozada Asparria, Elsa Margarita  
Moreno López, Wilder Emilio

**Lima - Perú**

**2021**

**Referencia:**

Acosta Ponte, F. (2021). *Gestión administrativa y satisfacción laboral en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5471>



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

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



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en profesionales de la salud  
del Hospital Nacional Arzobispo Loayza**

**Línea de investigación:**

**Desarrollo Empresarial**

**Tesis para optar el grado académico de  
Maestra en Administración y Gerencia Social**

**Autora:**

**Acosta Ponte, Flora Nélica**

**Asesor:**

**De La Cruz Guevara, Carlos Fernando Marcel**

**Jurados:**

**Roja Elera, Juan Julio**

**Lozada Asparria, Elsa Margarita**

**Moreno López, Wilder Emilio**

**Lima-Perú**

**2021**



**Tesis**

**Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en profesionales de la salud  
del Hospital Nacional Arzobispo Loayza**

**Dedicatoria**

A Dios padre por haberme iluminado y dado fe para llegar a mi meta que es terminar mi maestría; a mis padres por la educación que me dieron y amor y a mi familia quienes estuvieron siempre dándome ánimos.

**Reconocimiento**

Mi especial reconocimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

Dr. Juan Julio Roja Elera

Mg. Elsa Margarita Lozada Asparria

Mg. Wilder Emilio Moreno López

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi reconocimiento para mi asesor:

Mg. Carlos Fernando Marcel De La Cruz Guevara

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

## Índice

Caratula.....	i
Título.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Reconocimiento .....	v
Índice.....	vi
Resumen.....	ix
Abstract .....	x
<b>I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Descripción del problema. ....	5
1.3 Formulación del problema. ....	8
1.3.1. Problema General.....	8
1.3.2. Problemas Específicos. ....	9
1.4 Antecedentes .....	9
1.4.1. Antecedentes Internacionales.....	9
1.4.2. Antecedentes nacionales .....	14
1.5 Justificación de la investigación .....	21
1.6 Limitaciones de la investigación.....	23
1.7 Objetivos .....	23
1.7.1. Objetivo General.....	23
1.7.2. Objetivo Específicos .....	23

1.8 Hipótesis .....	24
1.8.1. Hipótesis general.....	24
1.8.2. Hipótesis específicas .....	24
II. Marco Teórico.....	26
2.1 Bases Teóricas .....	26
2.1.1. Gestión Administrativa .....	26
2.1.2. Satisfacción Laboral.....	30
2.1.3. Factores relacionados con la satisfacción laboral .....	35
2.1.4. Medición de la satisfacción laboral.....	37
2.2. Hospital Nacional Arzobispo Loayza .....	37
2.3. Marco Conceptual .....	39
2.3.1. Conceptos de gestión administrativa .....	39
2.3.2. Conceptos de satisfacción laboral .....	41
III. Método .....	48
3.1 Tipo de investigación.....	48
3.2 Población y muestra.....	48
3.3 Operacionalización de variables .....	52
3.4 Instrumentos.....	54
3.5 Procedimiento .....	55
3.6 Análisis de los datos.....	56
3.7 Consideraciones Éticas .....	57

IV. Resultados.....	58
V. Discusión de resultados.....	75
VI. Conclusiones.....	81
VII. Recomendaciones.....	83
VIII. Referencias.....	84
IX. ANEXOS.....	87
Anexo A. Matriz de consistencia.....	96
Anexo B. Instrumento de recolección de datos - Encuesta.....	97
Anexo C. Validación del instrumento por el experto académicos.....	100
Anexo D. Confiabilidad del instrumento.....	101
Anexo E. Definición de términos.....	102

## Resumen

En la investigación “Gestión administrativa y satisfacción laboral en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza” es una investigación académica de tipo descriptiva, analítica y correlacional, que identificó su problema en la falta de satisfacción laboral de los profesionales de la salud de la entidad antes indicada, lo que se plasma en mal trato, bajas remuneraciones, horarios inadecuados, deficientes condiciones de trabajo, etc. Este trabajo tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, el cual fue logrado. En la investigación se aplicaron las escalas de gestión administrativa y satisfacción laboral a una muestra de 150 profesionales y los resultados se analizaron con el software estadístico SPSS y se determinó que existe relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral a través de la correlación de Spearman ( $\rho$ ) obteniéndose un  $\rho$  moderado y positivo de 0.423 con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ . En la medida que la gestión administrativa se planifique, organice, dirija, coordine y controle adecuadamente se generarán más y mejores elementos para concretar la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Dicha satisfacción laboral es de veras importante para el clima institucional del Hospital, lo cual también facilita la mayor eficiencia, efectividad, productividad y mejora continua del trabajo de los profesionales.

*Palabras clave:* Gestión administrativa, satisfacción laboral, profesionales de la salud, Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

## Abstract

The investigation "Administrative management and job satisfaction in health professionals of the National hospital Archbishop Loayza" is an academic research of descriptive, analytical and correlational type, which identified its problem in the lack of job satisfaction of health professionals of the entity indicated above, which is reflected in bad treatment, low salaries, inadequate hours, poor working conditions, etc. This work aimed to determine the relationship between administrative management and job satisfaction perceived by health professionals at the National Archbishop Loayza Hospital, which was achieved.

In the investigation, the administrative management and job satisfaction scales were applied to a sample of 150 professionals and the results were analyzed with the SPSS statistical software and it was determined that there is a relationship between administrative management and job satisfaction through the Spearman correlation ( $\rho$ ) obtaining a moderate and positive  $\rho$  of 0.423 with a significance level of  $p < 0.001$ . To the extent that the administrative management is planned, organized, directed, coordinated and controlled properly, more and better elements will be generated to specify the job satisfaction of the health professionals of the National Archbishop Loayza Hospital. Such job satisfaction is really important for the institutional climate of the Hospital, which also facilitates greater efficiency, effectiveness, productivity and continuous improvement of the work of professionals.

*Keywords:* Administrative management, job satisfaction, health professionals, National Archbishop Loayza Hospital.

## I. Introducción

La investigación denominada: “Gestión administrativa y satisfacción laboral en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza”, ha determinado el problema en la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza y la propuesta de solución se ha considerado en la gestión administrativa que debe aplicarse en dicha institución de salud del Estado.

La gestión administrativa es la actividad desarrollada por los responsables de la institución que consiste en el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad gubernamental, a fin de alcanzar las metas, objetivos y misión institucional.

La gestión administrativa institucional es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de las actividades institucionales para cumplir con las metas y objetivos planteados y contribuir con el desarrollo institucional, tan necesario en tiempo de globalización y competitividad. La gestión administrativa se hace posible a través de la aplicación de varios procesos como la planificación de los objetivos de la institución de salud y la sugerencia de los procedimientos administrativos y operativos para alcanzarlos sin mayores contratiempos; también participa y con mucho énfasis la Organización que trata del proceso de ordenar y distribuir los recursos, actividades, funciones y tareas entre los miembros del Hospital para que puedan darle el uso más adecuado posible y de ese modo cumplan con las metas planteadas y objetivos establecidos en el marco del planeamiento operativo, táctico y estratégico institucional. A la planificación y organización se suma la dirección que viene a ser el proceso de monitorear y motivar a los trabajadores para que puedan realizar las actividades funciones y tareas planificadas; como para liderar la institución y tomar las mejores decisiones de orden administrativo, operativo y de otro tipo para cumplir la misión institucional. Estos procesos de la gestión administrativa culminan con el control institucional que en buena cuenta es el

conjunto de normas de control, métodos de control y procedimientos de control, estructurados e integrados funcionalmente con el objetivo de conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en todas las dependencias de la institución y su labor comprende a todas las actividades y acciones no solo en el campo administrativo propiamente dicho, sino también el aspecto presupuestal, el aspecto operativo y claro ni que decir el aspecto financiero de la entidad hospitalaria gubernamental, así como también comprende el aspecto del personal que presta servicios en dicha entidad de salud, independientemente del régimen que las regule, el control verifica y monitorea todo, absolutamente todo.

Por su parte la satisfacción laboral en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, es la situación de conformidad de dichos profesionales respecto a su entorno laboral y las condiciones de trabajo que tiene en dicha entidad de salud estatal. La satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, es un aspecto muy relevante para la productividad laboral de dichos profesionales y está relacionada directamente con la gestión administrativa y la gestión institucional en general. La satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, se relaciona también con la calidad del trabajo que llevan a cabo en la institucional y los niveles de rentabilidad social y productividad institucional.

### **1.1 Planteamiento del problema**

La salud no se entiende solamente como la ausencia de afecciones y enfermedades sino más bien como el estado de completo de bienestar físico, mental y social del ser humano (OMS,1946). En este sentido, en el sector salud los profesionales de salud en ejercicio de sus funciones profesionales en general analizan y valoran la problemática de los enfermos o usuarios a partir de su ingreso, tratamiento o circunstancia que motiva la necesidad, en relación con sus problemas de salud, y de aquellos factores determinantes relacionados con la posibilidad de perder la salud o con los de recuperar la salud perdida – orientando y buscando

las vías posibles de solución, en coordinación los demás profesionales del propio hospital y con otras instituciones , organizaciones y otros recursos relacionados con la salud integral.

Estas prácticas de los profesionales de salud se inscriben dentro de un contexto que puede denominarse de crisis, aunque ésta afecta a unos países más que a otros, signada por políticas económicas y sociales con sus efectos sobre todo con las personas vulnerables y en riesgo, y la emergencia de problemáticas como enfermedades que recrudecen no obstante que se consideraban controladas., Sarampión , Viruelas entre otros sumado a esto están la violencia, drogadicción y otros tipos , nuevas conformaciones de la familia ,entre otros aspectos, conjunto de circunstancias que se concretan en mayor énfasis en los países latinoamericanos como el Perú y a su interior en los hospitales gestionados por el Estado como es el caso de los nosocomios del Ministerio de salud ubicados en el Cercado de Lima.

Por otro lado, el cambio climatológico y del medio ambiente genera movilización de poblaciones en el mundo y las ciudades cosmopolitas como la ciudad de lima , están recibiendo inmigrantes internos y externos con ello vienen nuevos problemas de salud y nuevos usuarios que requieren ser atendidos por los profesionales de la salud por lo que se hace necesaria la gestión administrativa con enfoque de capacitación continua que conlleve a una innovación de nuevos conocimientos en la especialidad y desarrollo de capacidades, para un desempeño adecuado, además el equipamiento adecuado y provisión insumos necesarios, uso de tecnología adecuada y una infraestructura que brinde seguridad tanto a los prestadores del servicio como a los usuarios. Gestión administrativa subyacente a una satisfacción en el desempeño laboral de los profesionales de la salud.

Asimismo, los profesionales de la salud y otros trabajadores del sector – desempeñan sus funciones en estos contextos lo que implica un incremento pronunciado de las exigencias laborales pero el profesional de la salud también es una persona , que trata de satisfacer estas demandas y adaptarse a nuevas condiciones que, de algún modo le afectan pues se ha

observado que de manera semejante a otros trabajadores de la salud a un mediano y largo plazo, hay consecuencias que inciden en su salud y calidad de vida, como refiere Blanco (2004) día tras día se ponen fuentes de estrés, así como indicativos de un aumento de problemas relacionados con el estrés en los trabajadores de los sistemas de salud, Selva Santoyo (2006).

Los profesionales de la salud vivencian la tensión del cuidado del enfermo, la enfermedad, la muerte, la angustia y la incertidumbre; fuentes que exigen respecto a los profesionales de la salud, una gran capacidad adaptativa, pudiendo ir en deterioro su integridad física y psicológica, pues el estrés crónico que significa estar continuamente bajo estas circunstancias puede llegar a ser emocionalmente y físicamente extenuante, conduciendo a la presencia de signos de tensión, de agotamiento, cambios de actitud y de personalidad que alternadamente, pueden conducir al deterioro de la capacidad laboral y a la enfermedad; Pancheri (1990)

En estos tiempos se ha incrementado la cantidad promedio de prestación de servicios de salud y la capacidad de respuestas ante estas demandas aún son lentas y se observa que los gestores de los servicios, evidencian insuficiente preparación para asumir los cargos de jefaturas, toda vez que son asignados en esta función por confianza, demostrada por parte de la institución una débil gestión administrativa con respecto a la capacitación para el desarrollo de las habilidades y capacidades en el desempeño eficiente del aspecto técnico de la gestión administrativa. Se hace visible la ineficiencia en el campo de la atención al desarrollo del talento humano, del trabajador, situación que genera, la insatisfacción en el desempeño laboral de los profesionales de la salud.

De ahí que la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud de los hospitales, amerite ser estudiado. Para ello se conoce que estos centros de salud hospitalarios reciben una gran demanda de solicitudes de atención de diferentes especialidades

y especialistas. Siendo inversamente proporcional al número de profesionales de la salud. Creando un tiempo de consulta inadecuada frente al paciente, situación que crea estrés y descontento en los prestadores de servicio, (profesionales de salud)

Por otro lado, la calidad de atención en salud se refiere a "asegurar que cada paciente reciba un conjunto de servicios terapéuticos adecuados y sirvan para una atención con calidad, teniendo en cuenta todos los factores y conocimientos del equipo de profesionales" OMS, (2003) son condiciones para lograr el mayor resultado con el mínimo riesgo y complicaciones, de esta manera el paciente alcanza satisfacción en el proceso de atención.

Así mismo, según OPS, define que la calidad en los servicios de salud está en la subjetividad de los usuarios y que es explicada y expresada por ellos; corresponde a la satisfacción razonable de su necesidad en la utilización de los servicios. "Esto estaría relacionado con la prestación de atención humanizada con un contenido técnico óptimo". Organización Panamericana de la Salud, (2001).

## **1.2 Descripción del problema**

El Hospital Nacional Arzobispo Loayza es un nosocomio de alta resolución de problemas complicados de salud, contando entre sus colaboradores a profesionales de la salud que participan en el estudio, diagnóstico y tratamiento de los pacientes que se atienden, en forma ambulatoria en consultas externas y en los servicios de hospitalización. Es una unidad operativa del Ministerio de Salud, que ejecuta las políticas de salud, en las funciones asignadas a su nivel y capacidad de respuesta a la demanda de la población nacional.

La problemática de los profesionales de la salud: Trabajadores sociales, Psicólogos, Nutricionistas, Odontólogos, Farmacéuticos, Tecnólogos médicos, Obstetras, Biólogos e Ingenieros sanitarios del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, se relaciona con la capacidad

de gestión administrativa que realizan los jefes de servicios y la percepción de la satisfacción laboral.

Según OPS, define que la calidad en los servicios de salud está en la subjetividad de los usuarios y que es explicada y expresada por ellos; corresponde a la satisfacción razonable de su necesidad en la utilización de los servicios. “Esto estaría relaciona con la prestación de atención humanizada con un contenido técnico óptimo”. Organización Panamericana de la Salud, (2001).

Aspectos importantes que orientan el desempeño de los profesionales de la salud, para su cumplimiento requiere compromiso de las organizaciones hospitalarias de tener una política de gestión del personal con un enfoque de reconocimiento de la meritocracia.

Ante lo cual, la gestión de los departamentos y de los servicios de los hospitales deben prever el cumplimiento, y la aplicación de estándares de gestión administrativa del personal a su cargo, en concordancia con los Organismos Internacionales de la Salud, define requisitos necesarios para alcanzar la calidad en salud a los siguientes factores: un alto nivel de excelencia profesional, un uso eficiente de los recursos, un mínimo riesgo para el paciente, un alto grado de satisfacción del paciente, y la valoración del impacto final en la Salud. En esa línea, también se señala que la calidad en salud debe entenderse englobando tres dimensiones: a) humana; b) científico-técnica, y c) económico-financiera. Además, en adición a ello, se establece que los nuevos modelos de atención deben estar avalados por el razonamiento científico y ético-social. OPS, Art. 118°, 119° y 120°.

En este sentido, la motivación y la satisfacción laboral son claves para la gestión de recursos humanos en un enfoque de calidad total. Asimismo, para garantizar la motivación y satisfacción laboral debe efectuarse un seguimiento permanente de los procesos (planificación) y comparar los resultados alcanzados con los programados (evaluación) para que se apliquen las medidas correctivas necesarias para alcanzar la calidad de las metas establecidas. Sin

embargo, la realización del trabajo consciente de cada persona y del equipo, así como la innovación y superación profesional de sus miembros es fundamental para lograr la calidad (desarrollo organizacional), pero si no se evidencia actitud de cambio el riesgo de fracaso de programas de mejorar la satisfacción laboral es alto. Y podría afectar la calidad de atención a los usuarios.

Asimismo, con el apoyo del programa de apoyo a la reforma del sector salud, se viene impulsando una gestión integrada y descentralizada de recursos humanos en salud que registra los objetivos de gestión de recursos humanos dentro del marco definido por los planes estratégicos de las organizaciones de salud “Se dice proactivo cuando esta gestión se anticipa a los problemas que pudieran surgir en un futuro y así planificar las acciones precisas para mitigarlos”. (PARSALUD Ahora, existen varios estudios que refieren que una correcta percepción de la gestión administrativa genera una atención de calidad a los usuarios en diferentes niveles institucionales. Es decir, en la medida en que los directivos, propician el trabajo en equipo entre personal jerárquicos, trabajadores y administrados gestionan de manera adecuada con el fin de brindar un servicio de alta calidad.

De esta manera, la Gestión de Recursos Humanos es un sistema integrado de gestión que se desarrolla en distintos componentes los que operan como subsistema de tal manera que están conectados entre sí. Longo, (2004).

Es así que la investigación en el área es importante para identificar las características, problemas y oportunidades de mejora en la gestión administrativa de la satisfacción laboral de los profesionales de salud de hospitales por el impacto en la calidad de prestación de los servicios.

Por otro lado, vemos que la oficina general de recursos humanos, hace referencia a: Promover y supervisar el óptimo rendimiento del personal que labora en los órganos de administración interna y línea del Ministerio de Salud; así como gestionar las acciones de

mejora del clima laboral y la comunicación interna para el mejor desempeño de la entidad y su personal, en coordinación con la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización y la Oficina General de comunicaciones. Decreto Supremo No 008-2017-SA Artículo 48. En esta línea se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, como un Organismo Técnico Rector del Sistema Administrado Especializado. Decreto Legislativo No 123°.

SERVIR, es un organismo técnico especializado, rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos comprende, entre otros, al subsistema de gestión del empleo, el mismo que contiene entre sus procesos a la gestión de la incorporación y a la administración de personas.

El enfoque que utiliza el Ministerio descansa en el marco legal del servicio civil peruano (SERVIR) y en el marco teórico propuesto por Francisco Longo, que divide el sistema de gestión de recursos humanos en siete subsistemas: Planificación, Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión del Desarrollo y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales. Decreto Legislativo N° 123° (2017).

Siguiendo lo descrito en los acápites anteriores, la gestión administrativa de los departamentos y servicios de los hospitales deben promover el cumplimiento, y la aplicación de estándares de gestión administrativa al personal a su cargo, en esta línea; la planificación (hacer, evaluar y actuar), motivación y satisfacción laboral son claves para la gestión de recursos humanos en un enfoque de calidad total.

### **1.3 Formulación del problema**

#### ***1.3.1. Problema General***

¿Existe relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral de profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza?

### ***1.3.2. Problemas Específicos***

- a. ¿Cómo utilizar los instrumentos de obtención de datos que presente la validez de constructo y confiabilidad?
- b. ¿Cómo se relacionan la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza?
- c. ¿Cómo se relaciona la gestión administrativa con la satisfacción laboral percibida por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza?
- d. ¿Cómo se relacionan la planificación y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza?
- e. ¿Cómo se relaciona la dirección y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza?
- f. ¿Cómo se compara la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza según el sexo y profesión?

## **1.4 Antecedentes**

### ***1.4.1. Antecedentes Internacionales***

Quimi (2018) en su investigación denominada Satisfacción laboral del personal de enfermería Hospital Dr. Gustavo Domínguez en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; considera que:

La medición de la satisfacción laboral es un aspecto fundamental, debido a que las personas pasan gran parte su tiempo en el trabajo, como es el caso del personal de enfermería, el cual desempeña una actividad sustancial, para brindar una atención de calidad y calidez al usuario externo.

Para este estudio de corte transversal, descriptivo con enfoque cuantitativo, se trabajó con 120 enfermeras/os que laboran en la Institución a quienes se les aplicó una encuesta tomando en cuenta algunos elementos del Cuestionario de Font Roja que mide la satisfacción laboral a través de una escala distribuidos en cinco criterios.

Los resultados muestran de manera general, que el personal se encuentra desmotivado por varios factores, existe problemas de comunicación entre compañeros y existe necesidad de capacitaciones permanentes, lo cual disminuye la satisfacción laboral del personal de enfermería, por lo que se ha planteado un plan para elevar la satisfacción centrado en: Capacitación y formación continua, Pautas de trabajo en equipo, y promover el reconocimiento permanente.

Conclusión: La satisfacción laboral y las condiciones de trabajo son unos de los principales determinantes del comportamiento organizacional ya que se centra en el desempeño y el interés que muestra el personal al realizar su trabajo y esto hace que haya un mejor ambiente laboral.

Guadalupe (2013) en su trabajo de tesis denominado: Clima organizacional: factores de satisfacción laboral en una empresa del metal industrial – mecánica; indica que:

El objetivo fue de identificar los factores que influyen en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una pequeña Frontera industrial metal mecánica, empresa con sede en Coahuila.

El diseño metodológico corresponde a una investigación transversal, descriptiva y cuantitativa.

Para el propósito de la recopilación de la información se tomó como objeto JSS parámetro

Spector empresa escala de estudio comprende un total de 35 trabajadores, la muestra se determinó por consenso está compuesta por 33 16 asignaturas, de las cuales 30 son hombres y 3 mujeres, establecer niveles de edad, antigüedad y nivel de estudios, tabular las frecuencias correspondientes. Resultados de la tabla 4 muestran coeficientes de correlación de Pearson, derivado de la aplicación de SPSS (versión 17.0), puede ver, la mayoría de los coeficientes muestran correlaciones significativas, aunque no todos los valores son mayores que 0.6, requisito que cumple solamente la supervisión variable que correlaciona significativamente con el trabajo sí mismo, compañeros de trabajo y recompensas respectivamente.

Pérez (2013), investigó la “Satisfacción laboral y factores de mejora en profesionales de atención primaria” luego de lo cual indica que:

El objetivo de este trabajo es conocer la satisfacción laboral y jerarquizar aquellos factores capaces de mejorarla, en profesionales de atención primaria. Se recogieron 432 cuestionarios (77,5%). La satisfacción media fue 6,7 (escala 1 a 10), más alta en enfermería. Las mujeres presentaron una media superior a los hombres (6,90: 6,34). “Los trabajadores de centros de salud urbanos presentaron un mayor riesgo de insatisfacción respecto a profesionales de centros rurales. Las actividades formativas de los profesionales es el ítem más valorado, seguido de razones económicas y presión asistencial, no encontrándose diferencias por profesión”. Estudio descriptivo realizado en 2010 en Navarra-España.

Contreras (2013), realizó un estudio en Colombia sobre satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá, llegando a: Describir la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que laboran en una institución de tercer nivel de atención en salud de la ciudad de Bogotá D.C. Metodología.

Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, la población considerada para el presente estudio estuvo constituida por los profesionales de enfermería que laboran en las diferentes áreas de una institución de salud de tercer nivel de atención de la ciudad de Bogotá.

Para medir el nivel de satisfacción laboral utilizó el cuestionario Font-Roja de Aranaz y Mira. A través del paquete estadístico SPSS versión 15.0 definieron las medidas de tendencia central y otras medidas estadísticas de interés para su estudio, describieron frecuencias y los porcentajes de todas las variables socio-demográficas y laborales, de igual forma, calcularon medidas de tendencia central para describir los factores que determinan la satisfacción laboral de los sujetos de estudio.

Resultados: Estuvo conformado por profesionales de enfermería representados en su totalidad por el género femenino, en su gran mayoría solteras representando el 60% de la población, con un rango de edad por encima de los 40 años, con estudios de formación post gradual en un 71.1%, y vinculadas en un 62.2% a la planta institucional por contrato indefinido, con un tiempo de vinculación laboral superior a los 20 años de servicio.

Paredes (2012) en la tesis "influencia de la percepción de la gestión administrativa y la labor de satisfacción de los empleados del municipio de Choloma", llegó a:

Comprobar que la influencia de la percepción de la gestión administrativa y la labor de satisfacción de los empleados de la ciudad de Choloma. En la parte metodológica, señaló que el estudio fue descriptivo con un diseño descriptivo. Correlacional, trabajó con una muestra de 154 empleados, para medir la percepción de la gestión administrativa, emplearon el cuestionario estructurado, de 65 preguntas desarrolladas en función de ocho dimensiones (cohesión de autonomía, confianza, presión de soporte, reconocimiento, equidad e innovación) y para medir la variable satisfacción laboral el cuestionario estructurado, desarrollado según las seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico) con la forma

en que realiza su trabajo con la oportunidad de desarrollo, con la relación de jefe/subordinado y remuneración relacionada).

Cifuentes, (2011), en su trabajo denominado: Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que trabajan en una institución de salud de cuarto nivel de atención de la ciudad de Bogotá, Colombia, durante el año 2011; llegó a:

Evaluar el grado de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que trabajan en una institución de salud de cuarto nivel de atención de la ciudad de Bogotá, Colombia, durante el año 2011.

Método: Estudio descriptivo, de corte transversal, con una población de 105 profesionales de enfermería que trabajan en una institución de salud de cuarto nivel de atención.

Se utilizó el Cuestionario Font-Roja, instrumento de medida de la satisfacción laboral en el medio hospitalario de Aranaz y Mira. La información se analizó por medio del programa estadístico spss Versión 15.0, se calculó el test de anova y se exploraron fuerzas de asociación entre las variables. Resultados: Se obtuvo un 80% de participación. La satisfacción laboral media de los profesionales de enfermería de esta institución hospitalaria es de 2.91 (de: 0.23). Las enfermeras presentaron mayor insatisfacción en relación con los hombres.

Cuixia, Fu y Ying (2010) en su trabajo denominada: El nivel de Satisfacción laboral en los trabajadores de Salud del Hospital Metropolitana (Shenyang) y Benxi de una comunidad China la cual asciende a 2,100 profesionales de la salud; llegaron a:

Determinar el nivel de Satisfacción laboral en los trabajadores de Salud del Hospital Metropolitana (Shenyang) y Benxi de una comunidad China la cual asciende a 2,100 profesionales de la salud.

Se usó como instrumento de recolección de datos el cuestionario de Satisfacción de Minnesota. El promedio de Satisfacción laboral encontrado en el Hospital de Shenyang fue de 67,17% y de 69,95% para Benxi. Además, se encontró una diferencia significativa entre los factores

extrínsecos e intrínsecos en cada establecimiento de salud es así que en el Hospital Shenyang se encontró un 36% de predominancia en los factores intrínsecos y de 32% de factores extrínsecos mientras que en la comunidad de Benxi, se obtuvo valores del 48% de factores intrínsecos y 52% factores extrínsecos.

En conclusión, los profesionales médicos del Hospital Shenyang tienen una baja Satisfacción laboral comparado con la comunidad de Benxi.

Longo (2008) en su trabajo: “Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI”, dejan indicado que:

Es más patente los niveles de satisfacción superior en las mujeres. La edad, presenta niveles más elevados de satisfacción en profesionales de edades entre 20 y 30 años y en los mayores de 61; en contrapartida los niveles de insatisfacción se presentan en los profesionales de edades comprendidas entre 41 y 50 años”.

#### ***1.4.2. Antecedentes nacionales***

Palomino (2018) en su trabajo: Factores que influyen en la satisfacción laboral de los profesionales de salud en la consulta externa de los servicios de mayor demanda del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, 2014; señalan que:

La investigación ha permitido determinar que los factores que influyen en la satisfacción laboral de los profesionales de salud en la consulta externa de los servicios de mayor demanda del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, 2014. Utiliza un estudio observacional, prospectivo, con análisis transversal.

El instrumento usado fue la Escala General de Satisfacción desarrollada por Warr, Cook y Wall. Se trabajó en base a una muestra aleatoria estratificada de los profesionales de salud en las tres áreas de mayor demanda de consulta externa del hospital. Los factores extrínsecos influyeron en la satisfacción laboral en un 71,7%, dentro de esos factores se encontró que el

área perteneciente a las relaciones interpersonales presentó altos índices de satisfacción en un 68,1%. El ítem que influye en la satisfacción laboral en el área de la supervisión es la dirección con un 63,3%. Así mismo, en el área de política y administración de la institución, jornada de trabajo es el ítem que presentó 86,7%.

Concluye que la satisfacción laboral presenta diferencia significativa en relación al tipo profesional y servicio donde labora y los factores con mayores porcentajes de calificación positiva fueron la jornada de trabajo y la cantidad de responsabilidad que se le confía.

Balmaceda. (2017) en su investigación denominada: La Cultura y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016, señalan que:

La investigación tuvo como objetivo general el determinar qué relación existe entre la Cultura y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016. La población estuvo constituida por 121 trabajadores administrativos, la muestra consideró a 93 personas, en los cuales se ha empleado las variables: Cultura organizacional y compromiso organizacional.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo, para el propósito del presente trabajo se usó el diseño descriptivo, no experimental, de alcance correlacional y de corte transversal, que recogió la información en un período específico, obtenida al aplicar el instrumento: Cuestionario de cultura organizacional y cuestionario de compromiso organizacional, ambos de 30 preguntas en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca). Para establecer la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a 30 trabajadores, obteniendo el estadístico Alfa de Cronbach para las variables: Cultura organizacional 0,85 y compromiso organizacional 0,81.

Valdez, (2013) en su trabajo denominado: La satisfacción laboral en los prestadores de servicios de salud de la Red Asistencial Jauja; consideran que:

El estudio ha logrado establecer la satisfacción laboral en los prestadores de servicios de salud de la Red Asistencial Jauja. Se realizó un estudio de diseño no experimental cuantitativo, descriptivo, transversal y la población estuvo conformada por 173 trabajadores de Salud.

La técnica fue la entrevista y el instrumento de tipo cuestionario de Font Roja - AP de satisfacción laboral que consta de 30 preguntas que se agrupan en 9 factores, que permitieron explorar todas las dimensiones que intervienen en la satisfacción laboral. Se concluye que los profesionales de la salud se encuentran insatisfechos en general con respecto a su trabajo (media de 57.17, puntajes por debajo de 72).

El nivel de satisfacción de acuerdo a las variables muestran porcentajes bajos: 71,8% de los profesionales presentan insatisfacción específica, el 97,7% está insatisfecho con las actividades que realizan, 98,3% está insatisfecho con el reconocimiento de sus superiores y con su remuneración económica, de la misma forma el 57,5% de los trabajadores considera sentirse insatisfecho con las relaciones laborales, con las instalaciones y las condiciones del equipo e instrumental de los centros de salud y el 76,4% está satisfecho con las capacitaciones recibidas y con su desempeño laboral, siendo este uno de los objetivos con mayor puntuación alcanzada.

Balmaceda, (2017) en su investigación sobre: La Cultura organizacional y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016; señala que:

La investigación tuvo como objetivo general el determinar qué relación existe entre la Cultura organizacional y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

La población estuvo constituida por 121 trabajadores administrativos, la muestra consideró a 93 personas, en los cuales se ha empleado las variables: Cultura organizacional y compromiso organizacional.

Para establecer la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a 30 trabajadores, obteniendo el estadístico Alfa de Cronbach para las variables: Cultura organizacional 0,85 y compromiso organizacional 0,81. Se procesaron los datos en el programa estadístico SPSS versión 22, presentando información de sus distintas dimensiones a través de resultados gráficos y textuales.

Los resultados de la investigación concluyen en que existe una relación moderada positiva entre la Cultura organizacional y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016, habiéndose encontrado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,418.

Marín (2017) en su investigación denominada: La motivación y la satisfacción laboral son claves para la Gestión de Recursos Humanos en un enfoque de calidad total;

El objetivo del estudio fue establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú; asimismo, determinar el nivel de motivación laboral del personal según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y determinar el nivel de satisfacción laboral del personal de acuerdo con las dimensiones del instrumento Font Roja. Materiales y métodos: Estudio descriptivo, observacional, transversal de tipo relacional.

La muestra fue de 136 trabajadores quienes realizaron una encuesta auto aplicada entre los meses de febrero y junio del 2016.

Conclusiones: La relación entre la motivación y la satisfacción laboral es de una baja correlación positiva. El nivel de la motivación laboral fue "medianamente motivado". El nivel

de la satisfacción laboral fue "medianamente satisfecho". Palabras clave: Motivación; satisfacción en el trabajo; recursos humanos; rendimiento laboral; calidad total; gestión de la calidad (Fuente: DeSC BIREME).

Vilca (2017) en su trabajo denominado. Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas, determinó que:

Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud pública.

La investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, con un diseño no experimental – transversal – correlacional con dos variables.

La población estuvo conformada por 420 profesionales de salud y la muestra fue 200. Se utilizó la encuesta como técnica de recopilación de datos de las variables clima organizacional y satisfacción laboral; se empleó como instrumento el cuestionario para ambas variables.

Los resultados de la investigación indicaron que: Existió relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal del Centro de Salud San Genaro ( $r=0,662$  y  $\text{Sig.}=0,000$ ) y el Hospital María Auxiliadora ( $r=0,877$  y  $\text{Sig.}=0,000$ ), Lima, 2017. Palabras clave: clima organizacional y satisfacción laboral.

Chávez (2017) en su trabajo denominado: El nivel de motivación con la satisfacción laboral del profesional de terapia física y rehabilitación en la clínica San Juan de Dios Cusco, Perú en el 2017, considera que:

Existe relación significativa entre el nivel de motivación con la satisfacción laboral del profesional de terapia física y rehabilitación en la clínica San Juan de Dios Cusco.

Desarrolla un estudio de tipo cuantitativo, descriptivo, observacional, de corte transversal y prospectivo. Utiliza una muestra de 22 profesionales de terapia física y rehabilitación. No se encontró relación entre la motivación y satisfacción laboral para este grupo de estudio.

Concluye en que no hay relación entre la motivación y satisfacción laboral de los profesionales de terapia física y rehabilitación en la clínica San Juan de Dios Cusco. Presentan mayoritariamente un nivel medio tanto para la motivación como para la satisfacción laboral. También que el terapeuta físico se siente parcialmente identificado con el reconocimiento que recibe por su trabajo y se encuentra medianamente satisfecho con el sueldo y beneficios que recibe por parte de la administración de la clínica.

Cruz (2015) en su trabajo denominado: El compromiso organizacional y la satisfacción laboral en el Personal Civil de la Jefatura de Personal de la Fuerza Aérea del Perú en Lima en el año 2014; indica:

Se determinó que existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en el Personal Civil de la Jefatura de Personal de la Fuerza Aérea del Perú en Lima.

Para lo cual se utilizaron dos instrumentos; uno sobre Compromiso Organizacional y otro para Satisfacción Laboral, instrumentos que fueron sometidos a los análisis correspondientes para revisar su validez y confiabilidad, siendo debidamente validados por expertos, los resultados indicaron que cumplen con su propósito y medidos dentro de los márgenes de error permitidos.

Fernández y Baptista (2006), en su trabajo denominado: Compromiso Organizacional y satisfacción laboral en la Fuerza Aérea del Perú; indican que:

En su trabajo aplicaron un diseño no experimental correlacional para poder determinar conclusiones en su investigación.

Se analizó a la muestra de 1 00 Empleados Civiles de la Jefatura de Personal de la Fuerza Aérea del Perú.

Los datos fueron recabados utilizando la Ficha de cuestionario de Compromiso Organizacional, creada por Meyer, Allen y Smith (1993) y la Ficha Técnica de la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, de Sonia Palma Carrillo (2000). El análisis de los resultados indica la existencia de correlaciones significativas entre las variables. Los resultados determinan que el Compromiso Organizacional está relacionado directamente con la satisfacción laboral, según la correlación de Rho Spearman de 0,653  $p < .005$ ) altamente significativo se confirmó la Hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula.

Ruiz (2014) en su Tesis denominada: El desarrollo del personal y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión; señala que:

El desarrollo del personal influye en la labor de satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, el tipo de investigación no fue experimental, la Cruz de diseño descriptivo.

El instrumento de medición fue un cuestionario, cuya validación fue ( $r = 90\%$ ), trabajaron con una probabilidad de la muestra de 53 trabajadores, resultado: evaluación de las variables presentadas, las tablas fueron redactadas y se ha estimado un indicador numérico para cada variable, para los trabajadores con cargos de confianza tanto para los trabajadores sin cargos de confianza , lo que ha permitido valorar la relación entre las dos variables, la diferencia supere los 5 puntos (siendo el máximo aceptable de 10 puntos) ya que en la sistematización de la muestra, se tomó el valor de  $E = 0.10$  error estándar.

Así mismo se ha estimado que, el indicador sobre Desarrollo del personal tanto para trabajadores con cargos de confianza como para trabajadores sin cargos de confianza es igual a 62 y 33 puntos; mientras que el indicador sobre Satisfacción Laboral es igual a 57.75 y 37.8 puntos.

Estos indicadores han establecido una diferencia de 4.25 y 4,8 puntos (menos de 5). Es decir:  $62 - 57.75 = 4,25$  puntos a trabajadores en puestos de confianza y  $37,8 - 33 = 4,8$  puntos en las posiciones de los trabajadores de confianza.

Conclusión ha sido demostrada la validez de la hipótesis en el sentido de que el desarrollo del personal contribuye positivamente en la satisfacción laboral Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.

## **1.5 Justificación de la investigación**

### ***1.5.1 Justificación***

El presente trabajo tiene relevancia en el sentido que se busca evidenciar la problemática de la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud de los hospitales, siendo evidente que el personal de salud representa el capital humano de una organización hospitalaria

La presente investigación, se realiza bajo el enfoque cuantitativo, aplicando el método deductivo y con un diseño no experimental correlacional. Además, los instrumentos que se aplicará en esta investigación, se torna en instrumentos del objetivo de la evaluación, porque están debidamente sustentados y validado empíricamente, así mismo, los resultados esperados sean coherentes y claros según el tipo y diseño de la investigación.

### ***1.5.2 Importancia***

El presente trabajo de investigación contribuirá a conocer de qué manera la gestión administrativa se relaciona con el mejoramiento de la satisfacción laboral de los profesionales de salud de hospitales.

En los hospitales, permitirá a los funcionarios y directivos, entender los diferentes procesos, componentes de la gestión administrativa, percibir las dimensiones que tienen cada uno una de estas con el nivel de satisfacción de los trabajadores. La información obtenida y procesada, permitirá formular, diseñar o mejorar las estrategias existentes de gestión administrativa. Los instrumentos a utilizar en esta investigación pueden utilizarse como instrumentos de autoevaluación objetiva, ya que son debidamente fundados y validados empíricamente.

A nivel interno permitirá conocer las políticas de personal de los hospitales y de qué manera se da la satisfacción laboral en los profesionales de salud. Y el impacto en la población usuaria.

Los resultados de este trabajo contribuirá a la dirección de recursos humanos del hospital direccionar en forma más precisa la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud, con programas de capacitación y que la institución tenga productos y servicios de calidad. Según el “Ministerio de Salud del Perú, reconoce que los profesionales de la salud sienten mayor satisfacción personal y profesional con su trabajo cuando pueden ofrecer atención de buena calidad y sentir que su labor es valiosa”. (Minsa, 2002).

La salud va adquiriendo especial relevancia. Según una investigación realizada en un Instituto de Salud de cuarto nivel de atención de la ciudad de Bogotá, Colombia; la satisfacción laboral ha sido, ampliamente estudiada e identificada como un indicador clave del desempeño, ahorrador de costos y de calidad del cuidado del paciente, además de encontrarse en relación

con la rotación del personal, absentismo laboral e intención de abandonar el trabajo. (Cifuentes, 2012).

### **1.6 Limitaciones de la investigación**

La limitación se relaciona en que, en el Perú, las Organizaciones hospitalarias, en la red de salud, cuenta con poca información, respecto gestión administrativa para la mejora de la satisfacción laboral de los profesionales de salud.

En segundo lugar, la poca disponibilidad de dinero para el investigador común.

Que en esta investigación sólo se hace un estudio de caso, del Hospital Nacional Arzobispo Loayza lo cual se debe a limitaciones económicas y de tiempo.

### **1.7 Objetivos**

#### ***1.7.1. Objetivo general***

Determinar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

#### ***1.7.2. Objetivo específicos***

- a) Realizar el ajuste psicométrico de los instrumentos de obtención de datos (validez de constructo y confiabilidad).
- b) Describir los niveles de la gestión administrativa y de la satisfacción laboral percibidas por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.
- c) Relacionar la gestión administrativa con la satisfacción laboral percibidas por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

- d) Relacionan la planificación y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud Hospital Nacional Arzobispo Loayza.
- e) Relacionar la dirección y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.
- f) Comparan la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza según el sexo y profesión.

## **1.8 Hipótesis**

### ***1.8.1. Hipótesis general***

La gestión administrativa se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

### ***1.8.2. Hipótesis específicas***

- a) Los instrumentos de obtención de datos presentan validez de constructo y confiabilidad.
- b) En la gestión administrativa y de la satisfacción laboral percibidas por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, existen altos niveles de deficiencia de gestión y de insatisfacción laboral.
- c) Existe una relación positiva entre la gestión administrativa con la satisfacción laboral percibidas por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

- d) Existe una Relación positiva entre la dimensión planificación de la gestión administrativa con la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del satisfacción laboral percibidas por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.
  
- e) Existe una relación positiva entre la dimensión dirección de la gestión administrativa con la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.
  
- f) No Existen diferencias de la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza según el sexo y profesión.

## II. Marco Teórico

### 2.1 Bases Teóricas

#### 2.1.1. *Gestión Administrativa*

Después de la organización feudalista viene el periodo de las revoluciones, entre ellas, la Revolución Industrial y con ella nacen también formas de administración no muy ortodoxas. Ya entrando en lo que se llama la administración moderna a partir, del Siglo XIX tenemos varias escuelas, la de administración científica, la del comportamiento, la empírica. Pero sin duda, los grandes pioneros del pensamiento administrativo moderno son Frederick Taylor y Henry Fayol, padres de la administración como ciencia.

Frederick Taylor, tiene tres elementos fundamentales:

1. Estudio del trabajo (organización y programación del trabajo): desarrollo de una ciencia y "distribución equitativa del trabajo".
2. Selección técnica e instrucción del trabajador: 'selección y desarrollo científico del obrero"
3. Control (por parte de los administradores) del trabajo: (ejecutado por el obrero) "cooperación cordial entre administración y obreros.

Asimismo, Gantt y Gilbren sostiene que cuyo mayor aporte lo constituyen los diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial, para la toma de decisiones.

Max Weber, es quien promulga la burocracia como el método más efectivo para administrar las organizaciones. La burocracia es un tipo ideal de organización delimitada por

una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado luego viene.

Elton Mayo, quien hace parte de la escuela del comportamiento humano o behaviorismo. Sus estudios buscaban analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas, sobre los trabajadores y sobre la producción.

Otro de los teóricos estudioso de la Teoría Administrativa es Henry Fayol, quien plantea las siguientes Hipótesis o Supuestos

- La máxima eficiencia se logra a través de la organización formal de la empresa (jerarquía de autoridad bien definida). Relación lineal" o directa entre jefes y subordinados, estos deben obedecer a un solo jefe.
- El buen funcionamiento en la organización de la empresa depende de "principios, leyes, reglas. Teniendo en cuenta los elementos cambiantes.
- El interés del empresario prima sobre el interés del trabajador.

### **Elementos**

Agrupación del conjunto de actividades que realiza la organización. "Operaciones que realizan las empresas Definición de las funciones que debe desarrollar un administrador. Elementos de la administración.

Formulación de criterios que deben orientar la actividad administrativa. "Principios generales de la administración”.

### **Características**

Agrupación de actividades: Seis actividades; (a) Administrativa (gerente) prevé, manda, coordina, controla. (b) Técnica (producción) transformación de organiza, insumos.

(c)Comercial - compras, ventas, búsqueda de mercados, permutas. (d)Financiera- búsqueda y administración del capital (e) Contable registró.

En el sector de la administración en el área de salud, la OPS, OMS (2016-2030) refiere que la planificación y gestión de RHUS ha sido uno de los ejes fundamentales del Plan Estratégico 2013- 2017 del ORAS-CONHU y uno de los avances más significativos en estos años fue la construcción de la Política Andina de RHUS y su plan de acción. La mayoría de los ejes de esta Política están relacionados con las metas y objetivos de los Desafíos de Toronto, pero también recogen particularidades conforme a las necesidades de fortalecer los sistemas de salud de los países andinos. En ese sentido los seis países andinos acordaron realizar acciones de interés común basados en la estrategia de que compartir potencialidades y recursos permite avanzar en conjunto. . Atender este reto supone contar con RHUS adecuadamente capacitados, distribuidos de acuerdo con las necesidades de la población y los sistemas de salud e identificados con los objetivos de la Salud Universal. Para contribuir a este objetivo desde la OPS y la OMS se están construyendo una nueva agenda post-2015 de RHUS para la Región de las Américas y una Estrategia Mundial de RHUS 2016-2030.

Definición de gestión administrativa Stoner. Freeman y Gilbert (2009) define la gestión como: "la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para alcanzar los resultados esperados" (p.37).

También se puede señalar que la gestión administrativa es "la gestión de la información, los sistemas que albergan la información y la tecnología y las personas que maximizan la productividad "(Odgers 2005, p. 7).

Stoner, Freeman y Gilbert (2009), Define la gestión administrativa como El proceso de diseñar y mantener un ambiente correctamente utilizando los recursos de trabajo en grupo, individuos eficientemente encuentro y objetivos específicos, es una función importante para toda organización exitosa y desempeña un papel esencial para asegurar que los negocios funcionen sin problemas”.

Chiavenato (2006), estudioso brasileño, dice qué en la teoría de las relaciones humanas, aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo. Se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo; además se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración.

- 1) Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.
- 2) Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer a través de los grupos sociales con los que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica y se reducen los niveles de desempeño.
- 3) El comportamiento de los grupos depende del estilo del supervisor y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.
- 4) Las normas de grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción.
- 5) Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas)

Definición de gestión administrativa Stoner. Freeman y Gilbert (2009) define la gestión como: "la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para alcanzar los resultados esperados" (p.37). También se puede señalar que la gestión administrativa es "la gestión de la información, los sistemas que albergan la información y la tecnología y las personas que maximizan la productividad '(Odgers 2005, p. 7).

Stoner, Freeman y Gilbert (2009), Define la gestión administrativa como El proceso de diseñar y mantener un ambiente correctamente utilizando los recursos de trabajo en grupo, individuos eficientemente encuentro y objetivos específicos, es una función importante para toda organización exitosa y desempeña un papel esencial para asegurar que los negocios funcionen sin problemas". Una gran cantidad de funciones dentro del negocio, requiere de algún elemento de la gestión administrativa. Cualquier persona involucrada en la planificación, coordinación, dirección, o el control de los aspectos de un negocio pueden ser considerados como un gerente de administración. (p 40). Se puede expresar que, gestión administrativa es el uso correcto de los recursos que permite alcanzar los objetivos institucionales.

### ***2.1.2. Satisfacción Laboral***

O'Connor, (2012), refiere en su Teoría de la Administración por Valores se refiere a que:

“Básicamente este enfoque se orienta a definir los compromisos conductuales compartidos (valores) que empresa y colaborador establecen para encaminar sus esfuerzos y lograr resultados efectivos. Dichos compromisos se rigen bajo un conjunto de principios normativos que regularán un comportamiento orientado a satisfacer el lado humano de todos los personajes que interactúan alrededor de la empresa, accionistas o dueños, empleados, clientes, proveedores, distribuidores y la comunidad en general”.

Plantea los fundamentos y principios:

- a. Los niveles directivos tienen que conocer, comprender, aceptar, ejecutar, promocionar y vigilar el cumplimiento de todos los valores institucionales.
- b. Todos los colaboradores de la empresa deben estar familiarizados e identificados con todos los valores institucionales.
- c. Deben ser considerados como estándares de comportamiento dentro de las actividades diarias de cada puesto de trabajo.
- d. Reconocer que los valores son motivadores que comprometen los esfuerzos de los empleados a cumplir con una imagen y ambiente laboral característico de la organización.
- e. Lo ideal es que se definan entre los directivos y los subordinados.
- f. Para tener éxito y realmente generar una buena imagen de los servicios de la empresa.

Brito Q. (2002), señala que:

Según varias publicaciones internacionales, el desafío de disponer de los recursos humanos competentes, en el lugar y momento preciso, para alcanzar las metas sanitarias que se definen a nivel de cada país, ha recibido una atención insuficiente en las políticas públicas. Producto de ello, en muchos casos se reportan situaciones recurrentes de desajustes entre la demanda y la oferta de profesionales calificados, que son más críticas en algunos lugares, en un contexto de asimetría de condiciones laborales entre países, que favorece las migraciones internacionales

Da Silva, (2002). Refiere que la satisfacción laboral es la percepción que tiene el trabajador acerca de su trabajo lo que se refleja en experiencias positivas o negativas.

## Teorías

### Teoría de las necesidades de Maslow:

Desarrolla el principio que da fundamento a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es que las necesidades se organizan por su importancia. Cuando se satisface una necesidad, ya no es un motivador primario. Las necesidades inferiores son las fisiológicas, de seguridad, y sociales; y las necesidades superiores son de autoestima y autorrealización.

### Teoría Bifactorial de Herzberg:

Propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos que incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en sus trabajos, mostraron la tendencia a atribuir a estas características a ellas mismas. Sin embargo, cuando se sintieron insatisfechas, mostraron la tendencia a citar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

- a. Supervisión: Proceso por el cual se inspecciona, controla, un trabajo o un tipo de actividad proveniente de un subordinado. Daft Richard, (2006).
- b. Política y administración de la empresa: Establece el curso de acción para llevar a cabo la acción. Establece el curso de acción adoptado para gobernarlas operaciones de una empresa. Don Hellriegel, (2005).
- c. Relaciones Interpersonales: Son asociaciones entre dos o más personas las cuales se basan en emociones y sentimientos, actividades sociales y las interacciones en la empresa. González López, (2001).

- d. Condiciones Laborales: Se refiere a la calidad, seguridad y la limpieza de la infraestructura que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. (Instituto de Investigaciones Administrativas contables (2007).

Logro: Es la conquista efectiva y satisfactoria de aquellos intereses particulares que se intentan conseguir para así satisfacer deseos o anhelos propios. Lorber Mateja, (2012)

Reconocimiento: Es el conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad. (McGregor, 2007)

Responsabilidad: Permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de los actos, siempre en el plano de lo moral. (Robbins, 2005)

La teoría de las expectativas: Visualiza a la motivación de un individuo como un consciente que involucra tres variables: la expectativa de que un esfuerzo determinado pueda lograr un resultado dado en el desempeño, la probabilidad de que el logro del resultado deseado en el desempeño conduzca a una recompensa y el valor de la recompensa para el individuo. Robbins (2004)

Teoría de la Equidad: La teoría de la equidad afirma que cuando la gente siente que no es recompensada de manera equitativa en comparación de los demás, actuará de las siguientes formas para cambiar sus circunstancias; tratar de incrementar sus recompensas, disminuir sus

aportaciones o salir de la situación, ya sea pidiendo una transferencia o renunciando. (Martin Zurro, 2003)

Teoría del Reforzamiento: La teoría del reforzamiento se vale de recompensas y castigos que siguen al comportamiento de un individuo como un medio para dar forma al comportamiento. Se basa en la ley del efecto, la cual mantiene que los comportamientos que traen consecuencias placenteras se repiten, mientras que los comportamientos que producen consecuencias desagradables se evitan. (González, 2001).

Hernández, et al., (2009) Uno de los factores determinantes para conocer la adaptación del profesional al entorno organizacional es la satisfacción laboral, este concepto hace referencia a un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. “En las instituciones de salud, específicamente en la actividad hospitalaria existen factores o condiciones que pueden afectar la satisfacción laboral de sus trabajadores lo que a su vez puede influir en su nivel de desempeño individual y organizacional”.

Robbins y Coulter (2010) definen el desempeño como el resultado final de una actividad. Ya sea que dicha actividad represente un esfuerzo muy grande o llevar a cabo responsabilidades laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible, el desempeño es lo que resulta de esa actividad. Los gerentes se preocupan por el desempeño organizacional, es decir los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización. Es un concepto multifacético pero los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen al desempeño organizacional.

Locke, (1976), plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción. , Locke hizo una revisión de una serie de modelos causales y teorías que tenían relación con la satisfacción laboral. Posterior a este análisis, concluyó que la satisfacción laboral es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser estas necesidades físicas o necesidades psicológicas.

Doyle, (1977) El ambiente y las condiciones de trabajo además de satisfactores son considerados piezas fundamentales para el crecimiento y desarrollo del profesional de la salud el cual ocupa la mayor parte de su vida adulta en un empleo que determina su nivel económico, seguridad emocional y felicidad. (pp. 37-45).

Crevená, (1978) La insatisfacción en el trabajo ocasionada por un inadecuado ambiente genera daños a la salud física y psíquica además define en cada uno de los integrantes de la organización su comportamiento laboral el cual posee diferente impacto en cada sujeto ocasionando expectativas laborales que se traducen en rendimiento y productividad. (pp. 43-48)

### ***2.1.3. Factores relacionados con la satisfacción laboral***

La literatura concede gran importancia a las teorías de la motivación y su relación con la satisfacción que los trabajadores pueden o no experimentar, planteando a su vez puntos de convergencia que evidencian que dichas teorías no son incompatibles unas con otras. En este

sentido, la satisfacción laboral se concibe como un estado emocional positivo o placentero (estados psicológicos, expectativas A y B), experimentado por el trabajador frente a la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto en el que inciden las circunstancias y características de la labor que se desempeña (factores extrínsecos), y las características individuales propias de cada trabajador (factores intrínsecos) (Pérez y Fidalgo, 2003).

Locke, (1976) considera que un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad; en caso contrario, el trabajador se encuentra no satisfecho. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. Por lo tanto, la relación presente entre los aspectos intrínsecos y extrínsecos dentro de un contexto determinado condiciona la respuesta afectiva del individuo hacia diferentes aspectos del trabajo (pp. 1297-1349) y constituye un factor determinante de la calidad de la atención. (Donabedian, 1984 pp. 135-139).

Korman, (1978), refiere que usualmente cuando se habla de satisfacción laboral se incluyen un conjunto de factores que guardan relación con la misma. Así por ejemplo, cuanto más elevado es el nivel profesional de un sujeto, mayor es su satisfacción; o cuanto mayor es la variación de las actividades a realizar y menos repetitivas las tareas, más satisfacción experimentan los individuos que se desempeñan en ese puesto de trabajo; el tipo de dirección o de jerarquización modula el grado de satisfacción, independientemente de otros componentes; el salario y las oportunidades de promoción, son aspectos que a igualdad de condiciones, cuando mejoran, predicen siempre una mayor satisfacción; las relaciones con

otros compañeros de trabajo, cuanto más agradables, mas facilitan el mejor desempeño profesional. (, p. 28).

#### **2.1.4. Medición de la satisfacción laboral**

En la literatura organizacional, los dos métodos más conocidos para la medición de la satisfacción laboral son la “Calificación única general” y la “calificación sumada”. Esta última está compuesta por varias facetas o dimensiones del trabajo que se realiza. Robbins, (1999) (p.95).

El método de calificación única general consiste en pedir a las personas que responda a una pregunta como: “considerando sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?” Los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre 1 y 5 que corresponden con las opciones de respuesta “muy satisfecho” o “muy insatisfecho”.

## **2.2. Hospital Nacional Arzobispo Loayza**

El Hospital Nacional Arzobispo Loayza es un centro hospitalario público peruano administrado por el Ministerio de Salud del Perú. Fundado por el primer arzobispo del Perú, Jerónimo de Loayza en 1549 como Hospital de Santa Ana, este nosocomio prestó servicios de salud a la población indígena y a mujeres necesitadas. A inicios del siglo XX, la Beneficencia Pública de Lima emprendió la construcción de su actual local ubicado en la avenida Alfonso Ugarte, cerca a la Plaza Dos de Mayo, en el Centro de Lima, Lima.

### **Misión del Hospital Nacional Arzobispo Loayza:**

“Brindamos atención integral de alta especialización a nuestros pacientes, usuarios y familia, en la recuperación, protección, haciendo docencia e investigación de manera continúa, con inclusión social y aseguramiento universal.”

**Visión del Hospital Nacional Arzobispo Loayza:**

“Al 2021 ser un equipo humano de excelencia en la atención de sus pacientes, usuarios y familia que actúa con bondad, calidez, empatía y contribuye a su calidad de vida, alivio, satisfacción y felicidad.”

**Filosofía del Hospital Nacional Arzobispo Loayza**

“Somos un equipo multidisciplinario comprometido con la salud de los peruanos”

**Valores del Hospital Nacional Arzobispo Loayza**

Respeto: Valor supremo de la sociedad, síntesis equilibrada del ejercicio de derechos y del cumplimiento del deber.

Integridad: Eficiencia y honradez en el cumplimiento del servicio.

Responsabilidad: Cumplimiento estricto de las obligaciones y prudencia en el ejercicio de los derechos.

Eficiencia: Máximo rendimiento con un nivel dado de recursos.

Proactividad: Iniciativa y actitud positiva. Solución creativa de problemas.

Cooperación: Trabajo en equipo y reciprocidad, compartiendo información y conocimientos.

Vocación de servicios: Entrega al trabajo, más allá de la responsabilidad contractual.

Objetividad: Veracidad, transparencia e imparcialidad en el tratamiento de la información y la toma de decisiones.

Cordialidad: Trato amable a los usuarios del Sistema, en un clima de amistad y ayuda mutua en el personal de la institución.

Identidad: Sentido de pertenencia a la institución, orgullo legítimo por la alta función desempeñada.

## **2.3. Marco Conceptual**

### ***2.3.1. Conceptos de gestión administrativa***

La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia.

#### **Proceso administrativo**

Está compuesto por la fase mecánica y la dinámica en donde la:

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

#### **El proceso administrativo según diferentes autores**

Urwick: Define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando.

Koontz y O' Donnell: Definen el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección.

Miner: Define el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, organización, dirección, coordinación, control.

#### **Planificación:**

Decisión sobre los objetivos

Definición de planes para alcanzarlos

Programación de actividades

**Organización:**

Recursos y actividades para alcanzar los objetivos

Órganos y cargos

Atribución de autoridades y responsabilidad

**Dirección:**

Designación de cargos

Comunicación, liderazgo y motivación de personal

Dirección para los objetivos

**Controlar:**

Definición de estándares para medir el desempeño

Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación

**Universalidad del proceso administrativo**

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes.

Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos. Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

### ***2.3.2. Conceptos de satisfacción laboral***

#### **Bienestar laboral**

ISO 45001(2018) fue publicada, el pasado 12 de marzo, esta norma ya cuenta con la ‘Estructura de Alto Nivel’ del Anexo SL de las Directivas ISO Parte 1, para integrarse con los sistemas de gestión de calidad, ISO 9001:2015, y con los sistemas de gestión ambientales, recogidos en ISO 14001:2015.

El objetivo de ISO 45001 es ser una herramienta eficaz para crear Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, basado en la minimización de riesgos laborales, mejorando la seguridad y las condiciones de trabajo a nivel global.

A nivel internacional se han establecido normas orientadas al clima laboral, dentro de las cuales se encuentra la Norma Internacional ISO 9004-200015, que señala el deber que tienen las organizaciones de asegurarse que el ambiente en el trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal.

Aguilar, Magaña y Surdez (s/f), refieren que:

El trabajo es un concepto cubierto principalmente por tres disciplinas científicas: la psicología, recursos humanos y, más recientemente, la economía. El enfoque adoptado en la psicología hasta ahora ha tratado de explicar la razón de tener distintos niveles de satisfacción entre los trabajadores que realizan el mismo trabajo, la cuestión central que se perciben y lo que los empleados piensan sobre su trabajo. El marco de los recursos humanos se ha centrado sus esfuerzos en la búsqueda de beneficios y condiciones para mantener a los trabajadores satisfechos y, por tanto, a desarrollar mayores tasas de productividad en las organizaciones ya que se supone que los trabajadores satisfechos son más productivos. El núcleo de su enfoque es la cuestión de lo que se puede ofrecer a los empleados en términos de remuneración y otros servicios para hacerlos más felices y más satisfechos. En el caso de la economía, la contribución

se basa en la evaluación de los factores del trabajo que componen esta noción de satisfacción. (p. 1).

Locke, (1976) Manifiesta que es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “satisfacción laboral general”.

### **Insatisfacción laboral**

Muñoz, (1990). Es el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas.

OIT SIMAPRO es una herramienta de gestión que promueve un diálogo de trabajo de abajo hacia arriba y un enfoque de comunicación para mejorar el diálogo social, las condiciones de trabajo y la productividad. La medición participativa y los comentarios sobre el desempeño del grupo, complementados con la formación basada en competencias, son el eje del sistema. Juntos crean un sólido ambiente de aprendizaje en el trabajo que impulsa un proceso de mejora continua en los procesos de trabajo, la seguridad y salud en el trabajo, y otros aspectos del lugar del trabajo y del medioambiente.

SIMAPRO proporciona las herramientas necesarias para realizar evaluaciones cuantitativas y cualitativas de resultados y para compartir los beneficios logrados mediante esfuerzos de cooperación. También se alienta la creación de redes entre las empresas, para

permitir a los proveedores de servicios y a los actores sociales compartir y asimilar las mejores prácticas.

### **Realización Personal**

Una persona capaz de desarrollar su verdadero yo, a pesar de los múltiples mecanismos de no realización social. Esta persona se consideraría liberada o realizada por haber podido manifestar, mediante la confianza en su propia experiencia personal, su verdadero yo.

El concepto de autorrealización en las teorías humanístico, contemporáneas. Una revisión crítica del concepto de «autorrealización» en las teorías humanistas clásicas del siglo XX. Como han indicado Zacarés y Serra (1998), analizan tres posibles acepciones de la “autorrealización” como motivación y necesidad, como plenitud o consumación del curso de la vida humana y como proceso de convertirse en persona.

La autorrealización lo han considerado, por lo general, como tendencia básica de la vida humana consistente en la mayor realización posible de las potencialidades únicas de la persona, de todo aquello que esa persona singular puede llegar a ser.

Las teorías humanistas más conocidas convergen hacia la noción de “crecimiento” o progresión hacia un estado final ideal de “autorrealización”.

En estas teorías se presupone que el hombre lleva dentro de sí una aspiración de irse hacia significados, valores y fines, traspasando así las fronteras existentes

Quitma (1989). La exigencia es experimentada por la persona como inquietud, como carencia de satisfacción, da a ser aquello que aún no se es. Aunque próximas se distinguir tres concepciones Zacarés y et. Al (1998) de la trascendencia como una pertinaz llama entre sí desde la perspectiva humanista podríamos alcanzar la autorrealización.

Realización Personal Palma, (2004) son necesidades que son base de las motivaciones que facilitan el rendimiento por lo que la percepción es determinada por la experiencia de vida del sujeto, de sus proyectos personales y aspiraciones individuales.

### **Motivación**

Chiavenato, (2001). La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de (impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

### **Motivación laboral**

Salinas (et al.1994) , la motivación laboral en salud, Su importancia se deriva del hecho que la atención en salud requiere un uso intensivo de mano de obra y la calidad, eficiencia y equidad del servicio depende directamente del grado de disposición de los trabajadores para dedicarse a sus tareas. Por lo tanto el nivel de motivación laboral afecta directamente el desempeño del trabajador lo que a su vez afecta los resultados que la reforma del sector salud intenta lograr. (Salinas, et al. 1994).

### **Calidad en salud**

Conjunto de características que deben tener los servicios de salud desde el punto de vista técnico y humano para alcanzar los efectos deseados , tanto para los proveedores como los usuarios . La OPS define la calidad como un alto nivel de excelencia profesional, uso eficiente de recursos mínimo riesgo para el paciente, alto grado de satisfacción de los profesionales y pacientes y el impacto final en la salud de la población. (Organización mundial de la salud 1995.)

## **Involucramiento Laboral**

Según Palma, (2004). El clima laboral es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, económica e involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información y condiciones laborales.

Como se puede apreciar el involucramiento puede referirse a diversas circunstancias: personales, sociales, laborales etc.; en este sentido la referencia que se utiliza en esta discusión se relaciona con el ambiente en el trabajo. Inclusive, entre los enfoques del involucramiento al trabajo hay algunas que precisan ciertos aspectos, por ejemplo, frecuentemente se incluye la identificación con la tarea, la participación activa en la tarea y percepción de que la tarea es importante para el mismo (Blau, 1995, Rabinobitz y Hall 1977).

Safford, et, al (1980). Hace el análisis definición del involucramiento laboral Primeramente es necesario puntualizar los siguiente: ¿Cuáles son los antecedentes y como se define? Seguramente cualquiera puede dar una idea al respecto, pero es necesario auxiliarse de algunas referencias. Así por ejemplo, el involucramiento se define como el grado en que una persona “quiere” tomar parte en las actividades de la organización para la cual trabaja (Safford, Jackson y Banks, 1980).

En otros casos se refieren al involucramiento como: la unión mental al trabajo individual o de grupo (Lorence, 1987). Otros consideran que el involucramiento es una respuesta efectiva en la identificación de una organización basada en un sentimiento de pertenencia y responsabilidad (Mueller, Wallace, & Price, 1992). También, se establece como

el grado en que una persona percibe su trabajo, su identidad con el mismo y las oportunidades de satisfacer sus necesidades. “La literatura muestra que en otros casos el término de participación es aplicado para referirse a la existencia de una estructura organizacional o mecanismos que utilizan el personal para participar en las decisiones en las estructuras laborales y en una amplia variedad de programas de involucramiento” (Delaney, 1996).

### **Condiciones Laborales**

González y Blanco, (2009) Comprende los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo y se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, así también son los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección.

Calvo, González y Blanco, (2009). El término engloba cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, desde factores del entorno físico en el que se realiza hasta circunstancias temporales en que se da. “Son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo, el conjunto de factores que lo envuelven. Bajo este enfoque, la cantidad de aspectos que pueden ser considerados condiciones del trabajo es prácticamente interminable. Así, el término “ambiente o entorno de trabajo” parece casi sinónimo del anterior”. (Ramos, Peiró, y Ripoll, 2002).

La salud es uno de los derechos fundamentales para todo ser humano y es considerado un factor insustituible que influye en el bienestar social, desarrollo, la economía, y la educación de los pueblos (Malagón, Galány Pontón, 2008).

“Es la conquista efectiva y satisfactoria de aquellos intereses particulares que se intentan conseguir para así satisfacer deseos o anhelos propios<sup>2</sup>. (Lorber Mateja, 2012).

### **Reconocimiento**

Es el conjunto de prácticas diseñadas para premiar felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad. (McGregor, 2007).

### **Responsabilidad:**

Permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de los actos, siempre en el plano de lo moral. (Robbins, 2005).

Loredo (2014) “Según varias publicaciones internacionales, el desafío de disponer de los recursos humanos competentes, en el lugar y momento preciso, para alcanzar las metas sanitarias que se definan a nivel de cada país, ha recibido una atención insuficiente en las políticas públicas”. Producto de ello, en muchos casos se reportan situaciones recurrentes de desajustes entre la demanda y la oferta de profesionales calificados, que son más críticas en algunos lugares, en un contexto de asimetría de condiciones laborales entre países, que favorece las migraciones internacionales

### III. Método

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación será de tipo descriptivo correlacional. En esta investigación se utilizará los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo.

Nivel básico porque permitirá proveer de información detallada de las variables investigadas en un contexto determinado.

Por la forma de obtención de los datos la investigación es de tipo transversal.

El diseño que se aplicará será el no experimental (Kerlinger 2004).

#### 3.2 Población y muestra

##### Población

La población de la investigación estuvo conformada por 255 profesionales (psicólogos, obstetras, odontólogos, nutricionistas, trabajadores sociales y técnicos médicos), de ambos sexos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.

##### Muestra

Para efectos de la investigación primero se determinó en función de la fórmula para poblaciones finitas menores a 100,000 para tener en cuenta la cantidad de colaboradores a seleccionar como mínimo:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

##### Valores estadísticos para determinar la muestra

$N = 255$ ;  $P = 0,50$ ;  $q = 0,50$ ;  $d = 0,05$ ;  $z = 1,96$

**Fórmula:**

$$n = \frac{Z^2 p q}{d^2}$$

**Sustituyendo los valores**

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} \quad \boxed{n = 384,16}$$

**Cálculo de la muestra**

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

$$nf = \frac{255}{1 + \frac{255}{384.16}} \quad \boxed{N = 150}$$

La muestra según la fórmula estadística estuvo constituida por un grupo de 150 profesionales que representaría al 58.8% de la población en estudio.

### **Características de la muestra**

En la tabla 1 y su figura respectiva se describen y representan la distribución de la muestra por profesión, donde se evaluó a psicólogos, odontólogos, obstetras, trabajadoras sociales, técnicos médicos y nutricionistas, tal como se describen en la tabla referida.

**Tabla 1***Descripción de la muestra por profesión*

Descripción de la muestra por profesión	Frecuencia	Porcentaje
Psicólogo	21	14,0
Odontólogo	20	13,3
Obstetra	22	14,7
Trabajador social	27	18,0
Tecnólogo médico	30	20,0
Nutricionista	30	20,0
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

*Figura 1:*

Representación de la descripción de la muestra por profesión

En la tabla 2 y su figura respectiva se describen y representan la distribución de la muestra por sexo, reportándose que el 42% de la muestra pertenecen al sexo masculino y el 58,0 de la muestra pertenecen al sexo femenino.

**Tabla 2**

*Descripción de la muestra por sexo.*

Descripción de la muestra por sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	63	42,0
Femenino	87	58,0
Total	150	100,0



*Figura 2:*

Representación de la descripción de la muestra por sexo.

### **3.3 Operacionalización de variables**

#### **Variables de la investigación**

- Gestión administrativa
- Satisfacción laboral

#### **Variables de control**

- Sexo: masculino – femenino
- Profesión: Psicólogos, obstetras, odontólogos, trabajadores sociales, nutricionistas y técnicos médicos.

**Tabla 3***Operacionalización de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Gestión Administrativa	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y jerarquización de problemática jefatural.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Elaboración de planes.</li> </ul>	Escala de gestión administrativa
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo de equipo.</li> <li>- Grado de motivación, liderazgo</li> <li>- Manejo de normas técnicas y administrativas.</li> <li>- Manejo administrativo de las dependencias</li> </ul>	Escala de gestión administrativa
Satisfacción Laboral	Satisfacción con las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de igualdad, justicia, empatía, roles, tolerancia.</li> <li>- Grado de adaptación y adecuación</li> <li>- grado de interacción con la jefatura y compañeros de trabajo.</li> </ul>	Escala de satisfacción laboral
	Satisfacción con la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control, supervisión y fiscalización.</li> <li>- Grado de toma de decisiones participativas.</li> <li>- Seguridad de empleo</li> <li>- Medios y condiciones para trabajar</li> <li>- Promociones y beneficios</li> </ul>	Escala de satisfacción laboral

Fuente. Elaboración propia

### 3.4 Instrumentos

Se utilizaron en la investigación los cuestionarios, fichas de encuesta y guías de análisis.

**Escalas:** Contienen reactivos o ítems directos de carácter jerárquico sobre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud de hospitales. El carácter cerrado es que se adecua que en el escaso tiempo que disponen los encuestados puedan responder sobre la investigación. También contiene un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes. (ver anexo)

#### **Confiabilidad de los instrumentos.**

**Confiabilidad:** Se aplicó el alfa de Cronbach, previa aplicación de la escala al grupo investigado.

**Validez:** se realizó a través del criterio de Jueces.

**Fichas bibliográficas:** Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre la gestión administrativa y mejora de la satisfacción laboral de los profesionales de la salud de hospitales.

**Guías de análisis documental:** Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación sobre la gestión administrativa y la mejora de la satisfacción laboral de los profesionales de la salud de hospitales.

### **3.5 Procedimiento**

- 1.- Revisión de la literatura especializada
- 2.- Revisión del Instrumentos
- 3.- Planteamiento y formulación del problema
- 4.- Realización de la hipótesis y los objetivos
- 5.- Realización de la justificación e importancia.
- 6.- Realización del marco teórico
- 7.- Realización del capítulo II: Método
- 8.- Selección de la población
- 9.- Presentación del proyecto de investigación
10. Coordinación con la Institución para la aplicación del instrumento
10. Aplicación de la escala en el nivel de profesionales de la salud
11. Elaboración base de datos en Excel y en SPSS
12. Análisis descriptivo e inferencial de los datos
13. Redacción del informe de la investigación

### 3.6 Análisis de los datos

Para el análisis de los datos se empleó las técnicas estadísticas a través del paquete estadístico SPSS versión 22.0 versión en español. Se utilizó estas técnicas estadísticas en dos etapas:

1ra. Estadística descriptiva:

Con la cual se obtuvo los datos de frecuencia y porcentajes.

2da. Estadística inferencial:

El Alpha de Cronbach para establecer la confiabilidad de las escalas.

La prueba paramétrica de la correlación de Spearman se utilizó para establecer la validez de constructo. La finalidad de la correlación de Spearman es comprobar si los resultados de una variable están relacionados con los resultados de la otra variable (Greene & D'Oliveira 2006), teniendo en cuenta los siguientes criterios de aceptación o rechazo de la  $H_0$  de acuerdo con Ávila R. (1998).

$r = 0.00$	no hay correlación estadística	se acepta la $H_0$ .
$0 < r < 0.20$	Existe correlación no significativa	se acepta la $H_0$ .
$0.21 < r < 0.40$	Existe correlación baja	se rechaza la $H_0$ .
$0.41 < r < 0.60$	Existe correlación moderada	se rechaza la $H_0$ .
$0.61 < r < 0.80$	Existe correlación significativa	se rechaza la $H_0$ .
$0.81 < r < 1.00$	Existe correlación muy significativa	se rechaza la $H_0$ .

La Prueba de U de Mann Wthney: Está técnica ha sido diseñada exclusivamente para establecer comparaciones entre dos condiciones (Greene J. & D'Oliveira M. 2006), permite conocer si la media de dos grupos difieren de modo significativo entre sí con un nivel de significación estadística:  $p < 0.01$  para rechazar la  $H_0$ . (sexo y sede laboral).

Para el establecimiento de comparaciones de promedios de las variables estudiadas en función de los grupos etáreos (edades), nivel laboral y años de servicios, se utilizó la prueba no paramétrica Prueba de Kruskal-Wallis

### **3.7 Consideraciones Éticas**

En esta investigación se consideró lo siguientes aspectos éticos:

- Se consideró y evaluó al profesional que dio su consentimiento verbal para ser parte de la investigación.
- Se informó a los profesionales encuestados de los objetivos de la investigación
- Si durante el proceso del llenado de los instrumentos de obtención de los datos el profesional encuestado ya no quiso colaborar, se respetó su decisión.
- El anonimato del personal evaluado dado que la encuesta es anónima.

## IV. Resultados

### 4.1. Resultados

#### Análisis exploratorio de las variables de estudio

En la Tabla 4, se reporta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), donde la variable gestión administrativa presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) no es significativo ( $p > 0.05$ ). Sin embargo, para la variable satisfacción laboral no presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ( $p < 0.001$ ). En consecuencia, es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos.

**Tabla 4**

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		Puntaje total de la escala de gestión administrativa	Puntaje total de la escala de satisfacción laboral
N		150	150
Parámetros normales	Media	20,01	14,29
	Desviación estándar	5,783	3,591
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,070	,089
	Positivo	,067	,089
	Negativo	-,070	-,068
Estadístico de prueba		,070	,089
Sig. asintótica (bilateral)		,071 <sup>e</sup>	,006 <sup>e</sup>

## Ajuste psicométrico de los instrumentos de obtención de los datos

### A. Confiabilidad de la Escala de gestión administrativa y satisfacción laboral

En la tabla 5 se describen las estimaciones de confiabilidad realizadas a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach, donde las estimaciones encontradas, en la escala de gestión administrativa es confiable en la obtención de los datos porque su valor Alpha es de 0.682. Así mismo, la escala de satisfacción laboral es confiable en la obtención de los datos porque su valor Alpha es de 0.623

**Tabla 5**

*Confiabilidad de las escalas de Gestión administrativa y satisfacción laboral*

Escala de gestión administrativa				
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos	Alfa de Cronbach
20,01	33,443	5,783	20	0.682
Escala de satisfacción laboral				
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos	Alfa de Cronbach
14,29	12,893	3,591	15	0.623

## **B. Validez de constructo de las escalas**

Para la validez de constructo se utilizó el método de análisis de ítems. Este método busca determinar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece, de este modo, se comprueba que el instrumento evalúe lo que dice evaluar.

En la Tabla 6 y 7 se reportan el análisis de ítems por cada una de las escalas. Todos los valores de los ítems de la escala de gestión administrativa están en un rango de valor rho = 0.214 a un valor rho = 0.500 y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son  $< 0.01$ .

Así mismo, todos los valores de los ítems de la escala de satisfacción laboral están en un rango de valor rho = 0.261 a un valor rho = 0.468 y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son  $< 0.001$

Estos valores reportados confirman que las escalas de gestión administrativa y satisfacción laboral presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítem y dimensión con el valor del constructo (Escala total).

**Tabla 6***Análisis de ítems en la escala de Gestión administrativa*

N°	rho	n.s.e. (p)	N°	rho	n.s.e. (p)
1	0.410**	0.000	11	0.508**	0.000
2	0.219**	0.007	12	0.229**	0.005
3	0.500**	0.000	13	0.238**	0.003
4	0.422**	0.000	14	0.349**	0.000
5	0.406**	0.000	15	0.318**	0.000
6	0.214**	0.009	16	0.447**	0.000
7	0.390**	0.000	17	0.463**	0.000
8	0.462**	0.000	18	0.325**	0.000
9	0.378**	0.000	19	0.330**	0.000
10	0.333**	0.000	20	0.475**	0.000

\*\* La correlación es muy significativa al nivel 0,01

**Tabla 7***Análisis de ítems en la escala de satisfacción laboral*

N°	rho	n.s.e. (p)	N°	rho	n.s.e. (p)
1	0.272**	0.001	9	0.268**	0.001
2	0.278**	0.000	10	0.465**	0.000
3	0.344**	0.000	11	0.468**	0.000
4	0.358**	0.000	12	0.271**	0.001
5	0.399**	0.000	13	0.325**	0.000
6	0.347**	0.000	14	0.455**	0.000
7	0.291**	0.000	15	0.326**	0.000
8	0.251**	0.002			

\*\* La correlación es muy significativa al nivel 0,01

Así mismo, en la tabla 8 y 9 se reportan el análisis de ítems de las dimensiones, se reportan los Coeficientes de Correlación de Spearman (rho) que son altos y muy significativas ( $p < 0.001$ ) para ambas escalas. Estos valores reportados confirman que las escalas de gestión administrativa y satisfacción laboral presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítem y dimensión con el valor del constructo (Escala total).

**Tabla 8**

*Análisis de las dimensiones en la escala de gestión administrativa*

Correlaciones Rho de Spearman		Puntaje total de la escala de gestión administrativa	Puntaje dimensión Planificación	Puntaje dimensión dirección
Puntaje total de la escala de gestión administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	0,852**	0,873**
	Sig. (bilateral)	.	0,000	0,000
	N	150	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Tabla 9**

*Análisis de las dimensiones en la escala de satisfacción laboral*

Correlaciones Rho de Spearman		Puntaje total de la escala de satisfacción laboral	Puntaje dimensión satisfacción con la organización	Puntaje dimensión satisfacción con las relaciones humanas
Puntaje total de la escala de satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	1,000	0,714**	0,782**
	Sig. (bilateral)	.	0,000	0,000
	N	150	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Análisis descriptivo de las variables

### A. Niveles en la Escala de Gestión administrativa

#### A1. Escala general de gestión administrativa

Tabla 10 y la figura 3 se describen los niveles de la escala de gestión administrativa donde el 57.3% de la muestra perciben un nivel deficiente gestión administrativa; el 42% de la muestra perciben una baja gestión administrativa; el 0.7% de la muestra perciben una moderada gestión administrativa.

**Tabla 10**

*Niveles en la escala de gestión administrativa*

Niveles de la escala de gestión administrativa	Frecuencia	Porcentaje
0 - 20 Deficiente Gestión	86	57,3
21 - 40 Baja gestión	63	42,0
41 - 60 Moderada gestión	1	,7
Total	150	100,0

*Figura 3*

Representación de los niveles en la escala de gestión administrativa



## A2. Dimensión I: Planificación

Tabla 11 y la figura 4 se describen los niveles de la dimensión I planificación de la escala de gestión administrativa donde el 52% de la muestra percibe un deficiente nivel de planificación; el 46.7% de la muestra percibe un bajo nivel de planificación; el 1.3% de la muestra perciben un moderado nivel de planificación.

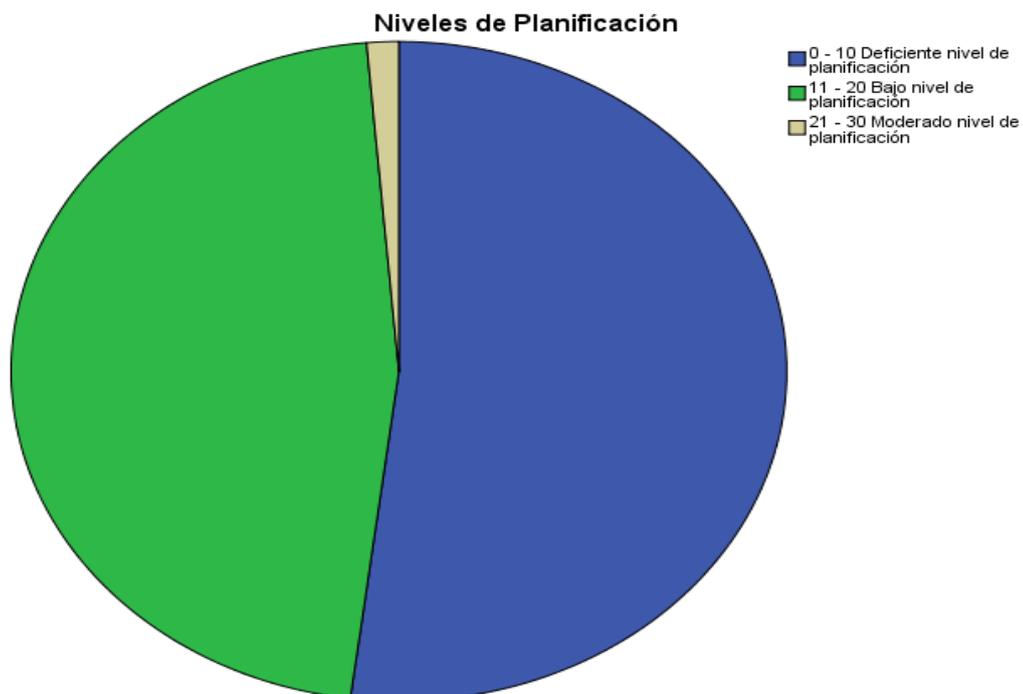
**Tabla 11**

*Niveles de la dimensión I: Planificación*

Niveles de Planificación	Frecuencia	Porcentaje
0 - 10 Deficiente nivel de planificación	78	52,0
11 - 20 Bajo nivel de planificación	70	46,7
21 - 30 Moderado nivel de planificación	2	1,3
Total	150	100,0

**Figura 4**

Representación de los Niveles de la dimensión I: Planificación



## Dimensión II: Dirección

Tabla 12 y la figura 5 se describen los niveles de la dimensión II dirección de la escala de gestión administrativa donde el 66% de la muestra percibe un deficiente nivel de dirección; el 33.3% de la muestra percibe un bajo nivel de dirección; el 0.7% de la muestra perciben un moderado nivel de dirección.

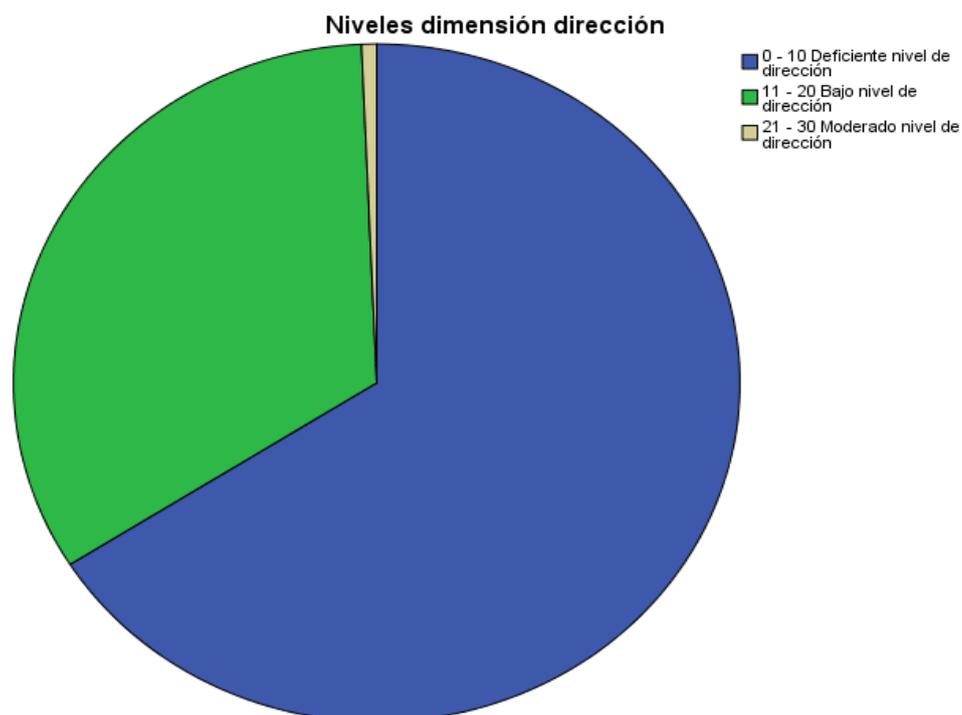
Tabla 12

*Niveles de la dimensión II: Dirección*

Niveles dimensión dirección	Frecuencia	Porcentaje
0 - 10 Deficiente nivel de dirección	99	66,0
11 - 20 Bajo nivel de dirección	50	33,3
21 - 30 Moderado nivel de dirección	1	,7
Total	150	100,0

Figura 5:

Representación de los Niveles de la dimensión II: Dirección



## B. Niveles en la Escala de satisfacción laboral

### B1. Escala general

Tabla 13 y la figura 6 se describen los Niveles de la escala de satisfacción laboral, donde el 30% de la muestra presenta un nivel de muy insatisfecho; el 69.3% de la muestra presenta un nivel insatisfecho y el 0.7% de la muestra presenta un nivel parcialmente insatisfecho.

**Tabla 13**

*Niveles de la escala de satisfacción laboral*

Niveles de la escala de satisfacción laboral	Frecuencia	Porcentaje
0 - 12.5 Muy insatisfecho	45	30,0
13 - 25 Insatisfecho	104	69,3
26 - 37.5 Parcialmente insatisfecho	1	0,7
Total	150	100,0

**Figura 6**

Representación de los Niveles de la escala de bienestar laboral



## B2. Dimensiones de satisfacción laboral

### Satisfacción con la organización

Tabla 14 y la figura 7 se describen los Niveles en la dimensión satisfacción con la organización de la escala de satisfacción laboral, donde el 24.7% de la muestra presenta un nivel muy insatisfecho con la organización; el 73.3% de la muestra presenta un nivel insatisfecho con la organización; el 2% de la muestra presenta un nivel parcialmente insatisfecho con la organización.

**Tabla 14**

*Niveles en la dimensión satisfacción con la organización*

Niveles dimensión satisfacción con la organización	Frecuencia	Porcentaje
0 - 6.6 Muy insatisfecho con la organización	37	24,7
7 - 13.2 Insatisfecho con la organización	110	73,3
14 - 19.0 Parcialmente insatisfecho con la organización	3	2,0
Total	150	100,0

**Figura 7**

Representación de los Niveles en la dimensión satisfacción con la organización.

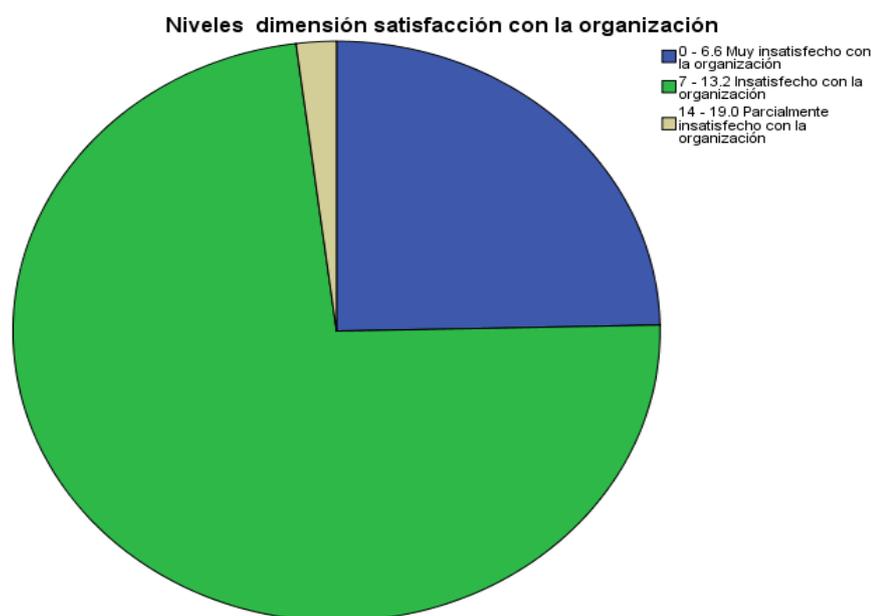


Tabla 15 y la figura 8 se describen los Niveles en la dimensión satisfacción con las relaciones humanas, donde el 38.7% de la muestra presenta un nivel muy insatisfecho con las relaciones humanas; el 60% de la muestra presenta un nivel insatisfecho con las relaciones humanas; el 1.3% de la muestra presenta un nivel parcialmente insatisfecho con las relaciones humanas.

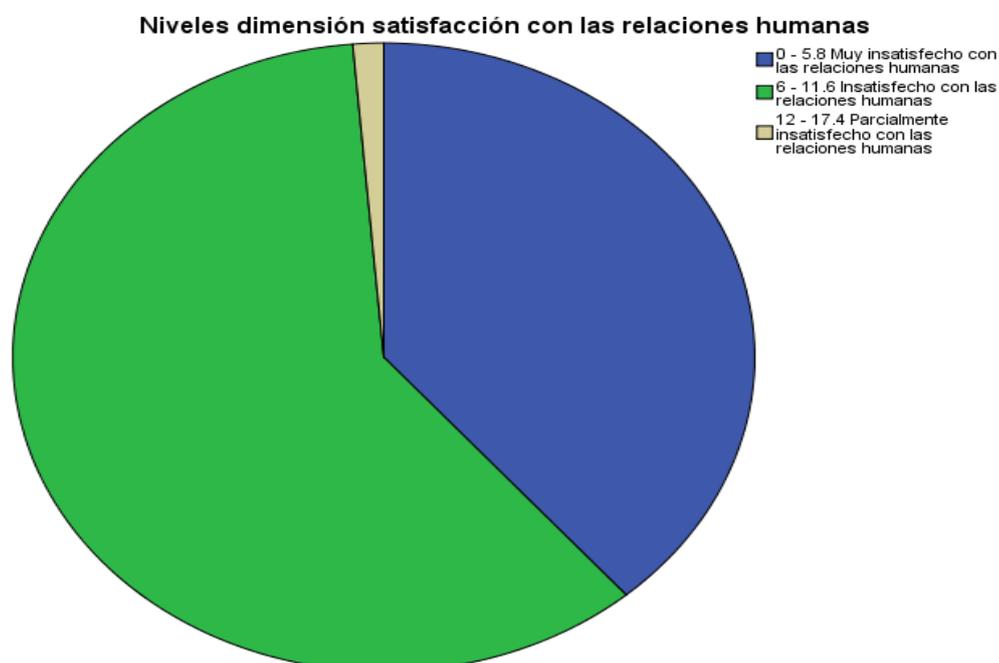
**Tabla 15**

*Niveles en la dimensión satisfacción con las relaciones humanas*

Niveles dimensión satisfacción con las relaciones humanas	Frecuencia	Porcentaje
0 - 5.8 Muy insatisfecho con las relaciones humanas	58	38,7
6 - 11.6 Insatisfecho con las relaciones humanas	90	60,0
12 - 17.4 Parcialmente insatisfecho con las relaciones humanas	2	1,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

*Figura 8:*

Representación de los niveles en la dimensión satisfacción con las relaciones humanas



## 4.2. Contrastación de hipótesis

### Relación entre las variables

#### A. Relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral

En la tabla 16 se reporta que existe relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral a través de la correlación de Spearman ( $\rho$ ) obteniéndose un  $\rho$  moderado y positiva de 0.423 con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ . Por lo tanto existe relación entre dichas variables validándose la hipótesis específica planteada en la investigación.

**Tabla 16**

*Relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral*

Correlaciones Rho de Spearman		Puntaje total de la escala de satisfacción laboral
Puntaje total de la escala de gestión administrativa	Coefficiente de correlación	<b>0,423**</b>
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	150

#### B. Relación entre la dimensión planificación y la escala de satisfacción laboral.

En la tabla 17 se reporta la relación entre la dimensión planificación de la escala de gestión administrativa y satisfacción laboral a través de la correlación de Spearman ( $\rho$ ) obteniéndose un  $\rho$  moderado y positiva de 0.419 con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ . Por lo tanto, existe relación entre dichas variables validándose la hipótesis específica planteada en la investigación.

**Tabla 17***Relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral*

Rho de Spearman		Puntaje dimensión Planificación
Puntaje total de la escala de satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,419
	Sig. (bilateral)	0,000
N		150

**C. Relación entre la dimensión dirección y la escala de satisfacción laboral.**

En la tabla 18 se reporta la relación entre la dimensión dirección de la escala de gestión administrativa y satisfacción laboral a través de la correlación de Spearman (rho) obteniéndose un rho moderado y positiva de 0.403 con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ . Por lo tanto, existe relación entre dichas variables validándose la hipótesis específica planteada en la investigación.

**Tabla 18***Relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral*

Rho de Spearman		Puntaje dimensión dirección
Puntaje total de la escala de satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,403
	Sig. (bilateral)	0,000
N		150

**Comparaciones****A. Gestión administrativa****A1. Según sexo Prueba de Mann-Whitney**

En la tabla 19 se realiza el Análisis comparativo de gestión administrativa y sus dimensiones según el sexo reportándose que no existen diferencias estadísticas. Sin embargo, el personal de sexo masculino presenta mayores rangos promedios que el sexo femenino. Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según el sexo), validándose la hipótesis específica formulada en el trabajo.

**Tabla 19**

*Análisis comparativo de gestión administrativa y sus dimensiones según el sexo (n=150)*

Rangos	Descripción de la muestra		Rango	Suma de
	por sexo	N	promedio	rangos
Puntaje total de la escala de gestión administrativa	Masculino	63	77,75	4898,00
	Femenino	87	73,87	6427,00
	Total	150		
Puntaje dimensión	Masculino	63	78,26	4930,50
Planificación	Femenino	87	73,50	6394,50
Puntaje dimensión	Masculino	63	77,49	4882,00
dirección	Femenino	87	74,06	6443,00
<b>Estadísticos de prueba</b>				
	Puntaje total de la escala de gestión administrativa	Puntaje dimensión Planificación	Puntaje dimensión dirección	
U de Mann-Whitney	2599,000	2566,500	2615,000	
W de Wilcoxon	6427,000	6394,500	6443,000	
Z	-,540	-,666	-,481	
Sig. asintótica (bilateral)	,589	,505	,631	

## A2. Según profesión con la Prueba de Kruskal-Wallis

En la tabla 20 se realiza el Análisis comparativo de gestión administrativa y sus dimensiones según profesión, reportándose que no existen diferencias estadísticas. Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según profesiones), validándose la hipótesis específica planteada en el trabajo.

**Tabla 20**

*Análisis comparativo de satisfacción organizacional según grupos etareos (n = 150)*

Rangos	Descripción de la muestra por profesión	N	Rango promedio
Puntaje total de la escala de gestión administrativa	Psicólogo	21	73,40
	Odontólogo	20	85,70
	Obstetra	22	69,52
	Trabajador social	27	81,76
	Técnico médico	30	75,55
	Nutricionista	30	68,87
Puntaje dimensión Planificación	Psicólogo	21	66,62
	Odontólogo	20	87,00
	Obstetra	22	66,09
	Trabajador social	27	87,11
	Técnico médico	30	74,00
	Nutricionista	30	72,00
Puntaje dimensión dirección	Psicólogo	21	79,95
	Odontólogo	20	79,10
	Obstetra	22	74,07
	Trabajador social	27	75,93
	Técnico médico	30	78,00
	Nutricionista	30	68,15
Estadísticos de prueba			
	Puntaje total de la escala de gestión administrativa	Puntaje dimensión Planificación	Puntaje dimensión dirección
Chi-cuadrado	2,840	5,531	1,358
gl	5	5	5
Sig. asintótica	,725	,355	,929

## B. Satisfacción laboral

### B1. Según sexo Prueba de Mann-Whitney

En la tabla 21 se realiza el Análisis comparativo de satisfacción laboral y sus dimensiones según el sexo con la prueba no para métrica U de Mann Whitney reportándose que no existen diferencias estadísticas significativas en los promedios de satisfacción laboral y sus dimensiones, donde el personal de sexo femenino presenta mayores rangos promedios que el sexo masculino. Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según el sexo), validándose la hipótesis específica formulada en el trabajo.

**Tabla 21**

Análisis comparativo de satisfacción laboral según sexo

Rangos	Descripción de la muestra por sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Puntaje total de la escala de satisfacción laboral	Masculino	63	70,11	4417,00
	Femenino	87	79,40	6908,00
	Total	150		
Puntaje dimensión satisfacción con la organización	Masculino	63	74,19	4674,00
	Femenino	87	76,45	6651,00
	Total	150		
Puntaje dimensión satisfacción con las relaciones humanas	Masculino	63	68,76	4332,00
	Femenino	87	80,38	6993,00
	Total	150		
<b>Estadísticos de prueba</b>				
	Puntaje total de la escala de satisfacción laboral	Puntaje dimensión satisfacción con la organización	Puntaje dimensión satisfacción con las relaciones humanas	
U de Mann-Whitney	2401,000	2658,000	2316,000	
W de Wilcoxon	4417,000	4674,000	4332,000	
Z	-1,298	-,318	-1,631	
Sig. asintótica (bilateral)	,194	,750	,103	

## B2. Según profesión Prueba de Kruskal-Wallis

En la tabla 22 se reporta que no existen diferencias estadísticas significativas en los promedios de satisfacción laboral y sus dimensiones. Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según la profesión), validándose la hipótesis específica formulada en la investigación.

**Tabla 22**

Análisis comparativo de satisfacción laboral según profesión

Rangos	Descripción de la muestra por profesión	N	Rango promedio
Puntaje total de la escala de satisfacción laboral	Psicólogo	21	79,10
	Odontólogo	20	78,88
	Obstetra	22	80,32
	Trabajador social	27	66,15
	Técnico médico	30	67,05
	Nutricionista	30	84,07
	Total	150	
Puntaje dimensión satisfacción con la organización	Psicólogo	21	79,14
	Odontólogo	20	82,20
	Obstetra	22	74,43
	Trabajador social	27	68,65
	Técnico médico	30	67,12
	Nutricionista	30	83,82
	Total	150	
Puntaje dimensión satisfacción con las relaciones humanas	Psicólogo	21	79,76
	Odontólogo	20	75,40
	Obstetra	22	85,70
	Trabajador social	27	66,31
	Técnico médico	30	68,95
	Nutricionista	30	79,92
	Total	150	
<b>Estadísticos de prueba</b>			
	Puntaje total de la escala de satisfacción laboral	Puntaje dimensión satisfacción con la organización	Puntaje dimensión satisfacción con las relaciones humanas
Chi-cuadrado	4,124	3,614	3,681
gl	5	5	5
Sig. asintótica	,532	,606	,596

## V. Discusión de resultados

Se inicia la discusión de los resultados con el Análisis exploratorio de las variables de estudio que se convierte en la primera operación que todo investigador debe realizar antes de realizar el análisis de sus datos, dado que tiene que determinar si las variables se encuentran distribuidas dentro de una muestra normal. Para ello se utilizó la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), donde la variable gestión administrativa presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) no es significativo ( $p > 0.05$ ). Sin embargo, para la variable satisfacción laboral no presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ( $p < 0.001$ ). En consecuencia, es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos.

Una segunda operación es realizar el Ajuste psicométrico de los instrumentos de obtención de los datos, dado que los instrumentos en medición no están estandarizados en nuestro medio. La confiabilidad de la Escala de gestión administrativa y satisfacción laboral a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach, la escala de gestión administrativa es confiable en la obtención de los datos porque su valor Alpha es de 0.682. Así mismo, la escala de satisfacción laboral es confiable en la obtención de los datos porque su valor Alpha es de 0.623. Respecto a la Validez de constructo de las escalas se utilizó el método de análisis de ítems, se reportan el análisis de ítems por cada una de las escalas. Todos los valores de los ítems de la escala de gestión administrativa están en un rango de valor rho = 0.214 a un valor rho = 0.500 y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son  $< 0.01$ . Así mismo, todos los valores de los ítems de la escala de satisfacción laboral están en un rango de valor rho = 0.261 a un valor rho = 0.468 y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son  $< 0.001$ . Estos valores reportados confirman que las escalas de gestión administrativa y satisfacción laboral presentan validez de

constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítem y dimensión con el valor del constructo (Escala total). Así mismo, en la tabla 8 y 9 se reportan el análisis de ítems de las dimensiones, se reportan los Coeficientes de Correlación de Spearman ( $\rho$ ) que son altos y muy significativas ( $p < 0.001$ ) para ambas escalas. Estos valores reportados confirman que las escalas de gestión administrativa y satisfacción laboral presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítem y dimensión con el valor del constructo (Escala total).

En el Análisis descriptivo de las variables, en los niveles en la Escala de Gestión administrativa, el 57.3% de la muestra perciben un nivel deficiente gestión administrativa; el 42% de la muestra perciben una baja gestión administrativa; el 0.7% de la muestra perciben una moderada gestión administrativa. Respecto a sus dimensiones, en la dimensión I planificación de la escala de gestión administrativa donde el 52% de la muestra percibe un deficiente nivel de planificación; el 46.7% de la muestra percibe un bajo nivel de planificación; el 1.3% de la muestra perciben un moderado nivel de planificación. En la dimensión II dirección el 66% de la muestra percibe un deficiente nivel de dirección; el 33.3% de la muestra percibe un bajo nivel de dirección; el 0.7% de la muestra perciben un moderado nivel de dirección. Estos resultados indican que la falta o deficiencia de gestión administrativa es determinante de una forma en la insatisfacción de los trabajadores, en tal sentido el trabajo de Paredes, (2012) en la tesis "influencia de la percepción de la gestión administrativa y la labor de satisfacción de los empleados del municipio de Choloma, encontró que existe una influencia del 64% de la percepción de la gestión administrativa para la satisfacción de los empleados del municipio de Choloma, estaría confirmando nuestro hallazgo. Cabe resaltar que el trabajo de calidad en el sector salud es importante para brindar un buen servicio y que de una u otra forma esta está condicionada a la capacidad de gestión administrativa de los directivos que

dirigen la institución, tal como lo plantea Contreras, (2013), quien realizó un estudio en Colombia sobre satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá, que concluyó que la satisfacción laboral en enfermería es un fenómeno multidimensional que se encuentra condicionado a una variedad de factores que afectan el desempeño laboral y la calidad de los servicios prestados.

En los niveles en la Escala de satisfacción laboral, el 69.3% de la muestra presenta un nivel insatisfecho y el 0.7% de la muestra presenta un nivel parcialmente insatisfecho. En la Dimensiones de satisfacción con la organización, el 24.7% de la muestra presenta un nivel muy insatisfecho con la organización; el 73.3% de la muestra presenta un nivel insatisfecho con la organización; el 2% de la muestra presenta un nivel parcialmente insatisfecho con la organización. En los Niveles en la dimensión satisfacción con las relaciones humanas, el 38.7% de la muestra presenta un nivel muy insatisfecho con las relaciones humanas; el 60% de la muestra presenta un nivel insatisfecho con las relaciones humanas; el 1.3% de la muestra presenta un nivel parcialmente insatisfecho con las relaciones humanas. Cabe indicar que si el personal se encuentra insatisfecho es muy probable que no se encuentre motivado, así mismo tendrá problemas con sus niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales.

Este hecho es confirmado por Quimi, (2018) quien realizó la medición de la satisfacción laboral en el personal de enfermería, el cual desempeña una actividad sustancial, para brindar una atención de calidad y calidez al usuario externo, concluyendo que la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo son unos de los principales determinantes del comportamiento organizacional ya que se centra en el desempeño y el interés que muestra el personal al realizar su trabajo y esto hace que haya un mejor ambiente laboral.

Asimismo, el trabajo de Pérez (2013), quien investigó la “Satisfacción laboral y factores de mejora en profesionales de atención primaria” estaría confirmando lo encontrado en la investigación ya que en dicho trabajo se concluyó que Los trabajadores de centros de salud urbanos presentaron un mayor riesgo de insatisfacción respecto a profesionales de centros rurales.

Otro trabajo que reforzaría lo encontrado por la investigadora es el realizado por Cuixia, Fu y Ying (2010) determinaron el nivel de Satisfacción laboral en los trabajadores de Salud del Hospital Metropolitana, quien concluyó que los profesionales médicos del Hospital Shenyang tienen una baja Satisfacción laboral.

Un trabajo a nivel nacional que estaría reforzando los resultados encontrados es el de Valdez, (2013) El presente estudio tuvo como objetivo general establecer la satisfacción laboral en los prestadores de servicios de salud de salud de la Red Asistencial Jauja, quien concluye que los profesionales de la salud se encuentran insatisfechos en general con respecto a su trabajo. El nivel de satisfacción de acuerdo a las variables muestran porcentajes bajos: 71,8% de los profesionales presentan insatisfacción específica, el 97,7% está insatisfecho con las actividades que realizan, 98,3% está insatisfecho con el reconocimiento de sus superiores y con su remuneración económica, de la misma forma el 57,5% de los trabajadores considera sentirse insatisfecho con las relaciones laborales, con las instalaciones y las condiciones del equipo e instrumental de los centros de salud.

Contrastación de hipótesis, en la Relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral se encontró que existe relación significativa entre gestión administrativa y satisfacción laboral a través de la correlación de Spearman ( $\rho$ ) obteniéndose un  $\rho$  moderado y positiva

de 0.423 con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ . Por lo tanto, existe relación entre dichas variables validándose la hipótesis específica planteada en la investigación.

Con relación entre la dimensión planificación y la escala de satisfacción laboral, existe relación significativa entre la dimensión planificación de la escala de gestión administrativa y satisfacción laboral a través de la correlación de Spearman ( $\rho$ ) obteniéndose un  $\rho$  moderado y positiva de 0.419 con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ . Por lo tanto, existe relación entre dichas variables validándose la hipótesis específica planteada en la investigación. En la relación entre la dimensión dirección y la escala de satisfacción laboral existe relación significativa entre la dimensión dirección de la escala de gestión administrativa y satisfacción laboral a través de la correlación de Spearman ( $\rho$ ) obteniéndose un  $\rho$  moderado y positiva de 0.403 con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ . Por lo tanto, existe relación entre dichas variables validándose la hipótesis específica planteada en la investigación.

En las Comparaciones, de la Gestión administrativa según sexo Prueba de Mann-Whitney, se encontró que no existen diferencias estadísticas. Sin embargo, el personal de sexo masculino presenta mayores rangos promedios que el sexo femenino. Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según el sexo), validándose la hipótesis específica formulada en el trabajo. Así mismo, en la comparación según profesión con la Prueba de Kruskal-Wallis se encontró que no existen diferencias estadísticas. Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según profesiones), validándose la hipótesis específica planteada en el trabajo.

Con relación a la Satisfacción laboral según sexo Prueba de Mann-Whitney, se encontró que no existen diferencias estadísticas significativas en los promedios de satisfacción laboral y sus dimensiones, donde el personal de sexo femenino presenta mayores rangos promedios que el sexo masculino. Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según el sexo), validándose la hipótesis específica formulada en el trabajo.

Este resultado es contradictorio al encontrado por Cifuentes, (2011) que tuvo como objetivo en su investigación evaluar el grado de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que trabajan en una institución de salud de cuarto nivel de atención de la ciudad de Bogotá, concluyendo que las mujeres presentaron mayor insatisfacción en relación con los hombres.

Así mismo, encontró que no hay relaciones estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral de los enfermeros en relación con el género, la edad. En la comparación de la satisfacción laboral según profesión Prueba de Kruskal-Wallis se encontró que no existen diferencias estadísticas significativas en los promedios de satisfacción laboral y sus dimensiones.

Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según la profesión), validándose la hipótesis específica formulada en la investigación. Estos hallazgos son confirmados por Pérez (2013) quien investigó la “Satisfacción laboral y factores de mejora en profesionales de atención primaria”, no encontrándose diferencias por profesión. Sin embargo, un trabajo realizado en nuestro medio que es contrario a los resultados encontrados es el trabajo realizado por Palomino (2018). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los profesionales de salud en la consulta externa de los servicios de mayor demanda del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, 2014, quien concluye que la satisfacción laboral presenta diferencia significativa en relación al tipo profesional y servicio donde labora.

## VI. Conclusiones

Existe relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral a través de la correlación de Spearman (rho) obteniéndose un índice de correlación (rho) moderado y positiva de 0.423 con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ .

- La escala de gestión administrativa y satisfacción laboral presentan confiabilidad y validez de constructo.
- En los niveles de la escala de gestión administrativa donde el 57.3% de la muestra perciben un nivel deficiente gestión administrativa; el 42% de la muestra perciben una baja gestión administrativa; el 0.7% de la muestra perciben una moderada gestión administrativa.
- En los Niveles de la escala de satisfacción laboral, donde el 30% de la muestra presenta un nivel de muy insatisfecho; el 69.3% de la muestra presenta un nivel insatisfecho y el 0.7% de la muestra presenta un nivel parcialmente insatisfecho.
- En la relación entre la dimensión planificación de la escala de gestión administrativa y satisfacción laboral a través de la correlación de Spearman (rho) obteniéndose un rho moderado y positiva de 0.419 con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ .
- En la relación entre la dimensión dirección de la escala de gestión administrativa y satisfacción laboral a través de la correlación de Spearman (rho) obteniéndose un rho moderado y positiva de 0.403 con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ .

- No existe diferencias de gestión administrativa y sus dimensiones según sexo y profesión. No existen diferencias en satisfacción laboral y sus dimensiones según sexo y profesión.

## VII. Recomendaciones

- En base a estos perfiles la dirección de recursos humanos deberá implementar planes de mejora que mejoren la satisfacción laboral.
- La dirección de recursos humanos del hospital debe implementar cursos y talleres de gestión administrativa para que el personal directivo optimicen sus habilidades en la gestión administrativa de sus servicios.
- Los directivos del hospital deberán considerar en el presupuesto del hospital para que el estado otorgue más dinero para mejorar los materiales y equipos en general para brindar un servicio de calidad.
- Los directivos del hospital deberán promover e implantar la alternancia en la asignación de las responsabilidades de gestión y administración.
- Los directivos del hospital deberán tomar en cuenta las iniciativas de propuestas de mejoras en la gestión administrativa y satisfacción laboral de la organización, por parte de los profesionales de salud independiente del sexo y profesión.

## VIII. Referencias

- Aguilar, N., Magaña, D. y Surdez, E. (2010). *Importancia de la satisfacción laboral*. Recuperada desde: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no69/38-importancia\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_investigacion\\_ocubre\\_2010\\_x.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010_x.pdf)
- Balmaceda, A. (2017). *Cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la DISA IV Lima Este*, año 2016.
- Blanco, M. (2005). *Estudio cualitativo sobre el Síndrome del Burnout en el Trabajo Social*. Recuperado el 6 de julio del, 2009. Dialnet. [Unirioja.es/servlet/fichero\\_articuli?Codigo=2002434&orden=86723](http://Unirioja.es/servlet/fichero_articuli?Codigo=2002434&orden=86723)
- Brito, P., Padilla, M. y Rígoli, F. (2002). *Planificación de recursos humanos y reformas del sector salud*. Carta Iberoamericana de la Función Pública - Santa Cruz de la Sierra, Bolivia – 2003 Cfr. <http://www3.usal.es/~inico/investigacion/invesinico/calidad.htm>
- Chávez, J. (2017). *Relación entre el nivel de motivación con la satisfacción laboral del profesional de terapia física y rehabilitación en la Clínica San Juan de Dios de la ciudad de Cusco*. Cuzco.
- Chiavenato, E. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Mc Graw –Hill, Pág. 144
- Chiavenato, E. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw – Hill
- Cifuentes, J., Manrique, G. Abr “*Satisfacción laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención*”, Bogotá, Colombia
- Cruz, M. (2015). *Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal Civil de la Jefatura de Personal de la Fuerza Aérea del Perú*. Perú.
- Dueñas, A. (2000). *Gestión en la atención y servicio al paciente*. Colombia: McGraw-Hill.

- Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*, (Tesis). Universidad de Monte Morelos. en *Estrategias Didáctica: una competencia docente en la formación para el mundo laboral* Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia), vol. 11, núm. 1, enero-junio, 2015, pp. 73-94
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia Emocional* ed. Kaíros
- Hernández, I., Recalde, J., Luna, A. *Estrategias Didáctica: una competencia docente en la formación para el mundo laboral*. México.
- Hortíz, A. (2017). *Med.* vol.17 no.4 Lima oct./dic.  
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Hernández. C., & Batista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill
- Herzberg, F. (2002). *Motivación, concepto y teorías principales*.  
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Longo, F. (2008). “*Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*” - Ediciones Bellaterra.
- Mc Gregor, (2007). *Administración de los Recursos Humanos* ed. Mc. Graww-Hill Interamericana S.A.
- Ministerio de Salud (MINSa). *Mejorar el desempeño del personal de salud para una atención de calidad. Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud PARSALUD II* [Internet]. Lima, Perú; [citado el 23 de oct 2017]; Disponible en: [http://www.parsalud.gob.pe/phocadownloadpap/documentos/publicaciones-institucionales/HOJAS%20INFOR\\_4rhus.pdf](http://www.parsalud.gob.pe/phocadownloadpap/documentos/publicaciones-institucionales/HOJAS%20INFOR_4rhus.pdf)
2. Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado
- Pancheri, P. (1919). *Manual de Psiquiatría Clínica*. México: Trillas
- Palomino, J. (2018) *URI*: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/9987>

- Paredes, (2012). *Influencia de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma*. San Pedro Sula – Honduras: UNITED.
- Pérez I., Guillen F., Brugos A., Aguinaga I. (2013). *Satisfacción laboral y factores de mejora en profesionales de atención primaria*. *Anales Sis San Navarra* (revista en la Internet). (citado 2014 Jul 28); 36(2): 253-262. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1137-66272013000200008&lng=es>. *Planificación y Gestión de Recursos Humanos en Salud en los Países Andinos. Evidencia para la toma de decisiones / Organismo Andino de Salud-Convenio Hipólito Unanue - Lima: ORAS-CONHU; 2015. 405 p.; illus*
- Quimi, R. (2018). Satisfacción laboral del personal de enfermería Hospital Dr. Gustavo Domínguez en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (2015). vol. 11, núm. 1, enero-junio, pp. 73-94 - Colombia.
- Ruiz, C. (2001). *Gestión de la Calidad del Servicio a través de Indicadores Externos*. AECA, Madrid. Socios en Salud Sucursal Perú, Dirección de Proyectos de Investigación. Lima, Perú.
- Stoner, J. Freeman, E. Gilbert, D. (1996). *Administración*, 6ª ed. México, Pearson Prentice Hall; Pág. 546 Universidad de Caldas Manizales, Colombia (Hernández, L. et al., 2009, pp. 1-8). URI: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/9987>
- Valdez, K. (2013). *Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud de la red asistencial de Jauja*. (Tesis) Universidad del Centro. Junín.

## **IX. ANEXOS**

### Anexo A. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MÉTODO
<p><b>Problema General</b> ¿Existe relación entre gestión administrativa y satisfacción laboral de profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> ¿Cómo utilizar los instrumentos de obtención de datos que presente la validez de constructo y confiabilidad? ¿Cómo se relacionan la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza? ¿Cómo se relaciona la gestión administrativa con la satisfacción laboral percibida por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza? ¿Cómo se relacionan la planificación y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza? ¿Cómo se relaciona la dirección y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza? ¿Cómo se compara la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza según el sexo y profesión?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.</p> <p><b>Objetivo Específicos</b> Realizar el ajuste psicométrico de los instrumentos de obtención de datos (validez de constructo y confiabilidad). Describir los niveles de la gestión administrativa y de la satisfacción laboral percibidas por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Relacionar la gestión administrativa con la satisfacción laboral percibidas por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Relacionan la planificación y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Relacionar la dirección y la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Comparan la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Loayza según el sexo y profesión.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> La gestión administrativa se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> Los instrumentos de obtención de datos presentan validez de constructo y confiabilidad. En la gestión administrativa y de la satisfacción laboral percibidas por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, existen altos niveles de deficiencia de gestión y de insatisfacción laboral. Existe una relación positiva entre la gestión administrativa con la satisfacción laboral percibidas por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Existe una Relación positiva entre la dimensión planificación de la gestión administrativa con la satisfacción laboral de los profesionales de la salud de la satisfacción laboral percibidas por los en profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Existe una relación positiva entre la dimensión dirección de la gestión administrativa con la satisfacción laboral de los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. No Existen diferencias de la gestión administrativa y la satisfacción laboral percibida por los profesionales de la salud del Hospital Nacional Arzobispo Loayza según el sexo y profesión.</p>	<p>Esta investigación será de tipo descriptiva, explicativa y correlacional</p> <p>La investigación será del nivel descriptivo-explicativo.</p> <p>En esta investigación se utilizará los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicará será el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estará conformada por 255 personas.</p> <p>La muestra estará compuesta por 150 personas Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán son las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizarán serán los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicarán las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

## **Anexo B. Instrumento de recolección de datos - Encuesta**

### **Escala de satisfacción laboral (ESL – 09),**

Ficha técnica de la escala de satisfacción laboral (ESL – 09), de Graciela Sánchez Navarro (2009). La escala está conformada por 45 ítems, distribuidos en 05 dimensiones y una sub escala de mentiras.

#### **Dimensiones:**

Satisfacción con la organización:	08 ítems
Satisfacción con las relaciones humanas:	07 ítems
Satisfacción con promoción y remuneraciones:	07 ítems
Satisfacción con el control y supervisión:	07 ítems
Satisfacción con la producción de bienes y servicios:	07 ítems

La encuesta puede aplicarse en forma individual o colectiva. Los sujetos deben responder todas las preguntas. En caso de duda deben marcar aquellas respuestas que les parezcan más adecuados.

Para efectos de la investigación se tomó en cuenta las dimensiones de satisfacción con la organización y satisfacción con las relaciones humana.

#### **Calificación**

##### **Primer paso: Asignación de puntaje por cada ítem**

0	Nunca
1	Rara vez
2	A veces
3	Regularmente
4	Casi siempre
5	Siempre

### **Segundo paso: Calificación de las dimensiones**

Se suman los puntajes de cada ítem que conforman cada dimensión, obteniéndose un sub puntaje en dichas dimensiones.

A continuación, se establece los puntajes mínimos y puntajes máximos por cada dimensión.

SO     puntaje máximo = 40             puntaje mínimo = 0

SRH   puntaje máximo = 35             puntaje mínimo = 0

### **Tercer paso: Calificación escala total**

Se obtiene a través de la suma de los puntajes obtenidos en cada dimensión.

Por lo tanto se obtendrán los siguientes puntajes:

ESL-09     puntaje máximo = 75 (15 X 5)     puntaje mínimo = 0 (15 X 0)

### **Cuarto paso: Clasificación**

Se clasifica a los encuestados de acuerdo a los puntajes obtenidos tanto en las dimensiones como en la escala total, de acuerdo a las categorías diagnósticas establecidas para tal fin, como se establecen a continuación.

**Establecimiento de categorías para la escala de satisfacción laboral (Puntaje máximo = 75; Puntaje mínimo = 0)**

#### **Establecimiento de categorías por dimensiones**

A. dimensión     satisfacción con la organización

B. dimensión con las relaciones humanas

**Instrucciones:** A continuación se presenta un conjunto de reactivos que especifican situaciones que se presentan a nivel organizacional, que generan en usted un rango de respuestas jerarquizadas que van desde nunca a siempre, tal como se puede observar en los casilleros que se encuentran a la derecha de cada reactivo. Usted deberá marcar solo una alternativa de las cinco, la cual representa por lo general su sentir en este último año. Responda a todas las preguntas (reactivos) de manera sincera. Las alternativas de respuesta son las siguientes:

Nunca (0), A veces (1), Regularmente (2); Casi siempre (3), Siempre (4).

	<b>DIMENSION S. O</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	La organización cumple con las disposiciones y leyes laborales dentro de los plazos previstos. (+)					
2	Los directivos de la organización manejan adecuadamente los problemas de sus trabajadores en aspectos laborales. (+)					
3	La organización brinda seguridad en el empleo. (+)					
4	Reconocen los directivos de la organización, el tipo de participación que usted realiza a través de su departamento o sección, en la consecución de las metas organizacionales. (+)					
5	Se preocupan los directivos por brindar un excelente clima laboral a sus trabajadores en la organización. (+)					
6	Los cargos jefaturales se otorgan a los más capaces. (+)					
7	Cumple la organización puntualmente, con otorgar los diferentes beneficios otorgados por el gobierno. (+)					
8	Los jefes se identifican activamente con la misión y visión de la organización. (+)					
	<b>DIMENSION S.R.H</b>					
9	Se respira un trato de igualdad y justicia en la organización. (+)					
10	Por el tipo de trabajo es importante establecer una relación empática con los clientes internos y externos. (+)					
11	Puede establecer buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de labores. (+)					
12	Es capaz de establecer límites con sus compañeros, en los roles que desempeña cuando asume alguna delegatura o cargo. (+)					
13	Llevarse bien y establecer una relación amical con sus compañeros es una característica de la organización. (+)					
14	Sus compañeros de trabajo se interesan por las situaciones personales que usted atraviesa en algún momento dentro de la organización. (+)					
15	Su nivel de tolerancia le permite adaptarse y adecuarse a las características de personalidad de sus compañeros. (+)					

### **Anexo C. Validación del instrumento por el experto académicos**

Se estableció la validez de contenido de las escalas de medición directa, a través del sistema de jueces (05 psicólogos y 05 administradores).

Los jueces revisaron los instrumentos en su redacción y en la direccionalidad del ítem, respecto a que si media el ítem lo que se proponía medir.

Se validó estadísticamente a través del Coeficiente de Validez de Aiken, obteniéndose un índice de 0.85

### Anexo D. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de la escala de medición directa y sus dimensiones se realizó a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach del paquete estadístico SPSS, la confiabilidad del instrumento es altamente significativo, tanto en la escala general como en cada una de sus dimensiones, tal como se especifica en la siguiente tabla:

**Tabla: Índices de confiabilidad de la escala de satisfacción laboral**

<b>DIMENSIONES:</b>	<b>ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH</b>	<b>NIVEL DE SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA</b>
<b>Escala de Satisfacción Laboral</b>	<b>0.84</b>	<b>0.001</b>
<b>Satisfacción con la Organización</b>	<b>0.83</b>	<b>0.001</b>
<b>Satisfacción con las Relaciones Humanas</b>	<b>0.81</b>	<b>0.001</b>

## Anexo E. Definición de términos

**Administración por objetivos (APO):** Filosofía de administración que involucra activamente a los empleados en la fijación de metas específicas y cuantificables, cuyo grado de cumplimiento es evaluado periódicamente para determinar los progresos alcanzados.

**Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** Metodología de análisis proveniente de la planificación estratégica centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual. La metodología FODA surge como reacción a los procedimientos metodológicos de la planificación normativa de los años 1960 -1970, la cual resultaba muy lenta y costosa al poner demasiado énfasis en abarcar de manera cuasi científica el máximo de detalles de la realidad.

**Balance de gestión integral (BGI):** Es un instrumento técnico de carácter público a través del cual una institución presenta y difunde los resultados de su gestión anual. La importancia de este Balance radica en que su objetivo es ser un instrumento de cuenta pública.

**Benchmarking:** Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

**Buena práctica:** Es una experiencia sistematizada y documentada que tenga como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovativo que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública.

**Cadena de mando:** Conjunto de relaciones de dirección y subordinación que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más operativos, con el objetivo de lograr una adecuada coordinación entre niveles.

**Cadena de valor:** La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento

de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

**Calidad del servicio:** La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

**Calidad total:** Herramienta de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de las personas en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, productos y procesos de la organización.

**Control de gestión:** Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta.

**Cuadro de mando integral:** Es una herramienta de gestión que permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

**Definiciones estratégicas:** Herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.

**Desarrollo organizacional:** Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales.

**Economía:** Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

**Eficacia:** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

**Eficiencia:** Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

**Efectividad:** Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

**Evaluación del desempeño:** Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.

**Factores críticos de éxito:** Corresponden a aquellas actividades o procesos de trabajo que son lo suficientemente importantes como para aplicarles el proceso de benchmarking.

**Gestión estratégica del conocimiento:** Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

**Gestión financiera del Estado:** Comprende el conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos financieros y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos del Estado.

**Gestión por resultados:** Puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

**Gobierno electrónico:** El concepto de “Gobierno Electrónico” incluye todas aquellas actividades basadas en las modernas tecnologías informáticas, en particular Internet, que el Estado desarrolla para aumentar la eficiencia de la gestión pública, mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos y proveer a las acciones del gobierno de un marco de mayor transparencia.

**Indicadores de desempeño o de gestión:** Herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por una institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

**Nueva gestión pública:** Es un enfoque de comprensión, análisis y abordaje de los problemas de la Administración Pública mediante la introducción de herramientas del management con una marcada orientación hacia la eficiencia, eficacia y efectividad en la solución de los problemas enfrentados.

**Outplacement:** Desvinculación programada o asistida de un individuo desde una organización, para la búsqueda de un nuevo empleo o reorientación a una nueva actividad.

**Outsourcing:** Herramienta de gestión que busca externalizar todos aquellos servicios o productos en que la organización no es especialista, o que no le es eficiente generar internamente.

**Participación ciudadana:** Proceso por el cual los ciudadanos/as y las comunidades organizadas se involucran en los formulación, implementación y monitoreo de los programas y políticas públicas.

**Planificación estratégica:** Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

**Política pública:** Constituyen un curso de acción estable adoptado por el estado o el gobierno con el objeto de resolver un área de problemas públicos relevantes a través de un proceso en que actualmente suelen participar otros agentes económicos o sociales, como entidades del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, agencias transnacionales e incluso otros gobiernos.

**Proceso:** Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.

**Productos estratégicos o relevantes:** Corresponden a una definición agregada de los bienes y servicios que la institución o Servicio ofrece como respuestas a las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios. Los productos se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o subcontratación.

**Reingeniería:** La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos al interior de una organización para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

**Responsabilización:** Traducción de la voz inglesa accountability, que hace referencia a los arreglos institucionales utilizados para la rendición de cuentas en la gestión pública.

**Sistema de información:** Conjunto de medios que permiten recolectar, clasificar, integrar, procesar, almacenar y difundir información interna y externa que la organización necesita para tomar decisiones en forma eficiente y eficaz.

**Toma de decisiones:** Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación.

**Planeación:** Involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor, y para ello se generarán “n” alternativas de solución, estas se evaluarán entre sí para conocer sus ventajas y desventaja, posteriormente se escogerá la mejor.

**Plan:** Es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades.

**Programa:** Es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos.

**Ideal:** Son resultados y estados que nunca pueden ser alcanzados, pero podemos aproximarnos.

**Objetivo:** Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.

**Meta:** Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.

**Estrategia:** Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.

**Táctica:** Es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Toda empresa funciona dentro de un medio competitivo y tiene que proceder a una adaptación competitiva respecto a sus oportunidades.

**Políticas:** Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.

**Diagnóstico:** El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma.

**Pronóstico:** Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la empresa tiene que apreciar también cual será esta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello.

**Planes Estratégicos Institucionales – PEI:** Los PEI son Planes Estratégicos similares a los PESEM, difieren de éstos por tener un alcance institucional a nivel de cada Pliego Presupuestario. La suma de los PEI reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM y responden a la manera como el pliego presupuestario aporta en alcanzar las metas que se ha fijado el sector al cual pertenece.

**Programación Multianual de Inversión Pública:** Es un proceso mediante el cual cada Pliego Presupuestario determina el conjunto de Proyectos de Inversión Pública que se encuentran en la etapa de pre inversión e inversión, a ser evaluados o ejecutados, dentro del marco de las políticas y prioridades establecidas por el Sector al cual pertenece y que se encuentran expresadas en el PESEM.

**Estructura de los Planes Estratégicos Multianuales:** Los PEI son el resultado del proceso de reflexión estratégica y aportan a las Instituciones una serie de objetivos y ventajas como, identificar problemas y riesgos que, a corto, mediano y largo plazo, pueden tener gran repercusión en ella. Asimismo, ayudan a la búsqueda y detección sistemática de nuevas estrategias de desarrollo, impulsando la participación del conjunto de Unidades Ejecutoras que conforman los Pliegos Presupuestarios. Los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura: i) Diagnóstico: Caracterización general; Identificación de la situación sectorial e institucional. Análisis de hechos y tendencias; ii) Perspectivas a Mediano y Largo Plazo: Visión y Misión Institucional; Prioridades institucionales; Lineamientos de Política Institucional; iii) Indicadores para la medición del desempeño a nivel de Impacto al final del periodo del Plan.

**Análisis Estratégico:** Está conformado por la formulación de la Visión, la Misión, el Diagnóstico, los lineamientos de política y la determinación de los Objetivos Estratégicos.

**Implementación Estratégica:** Toma como punto de partida los Objetivos Estratégicos y avanza hasta comprender políticas, diseño organizacional y sistema de seguimiento y evaluación. Son las líneas directrices que permiten orientar el desarrollo de las acciones temporales o permanentes a ser desarrollados en el corto, mediano y largo plazo. Son las medidas concretas que se proponen ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de política general preestablecidos.

**Prioridades:** Son los objetivos a atenderse en primer lugar, los cuáles deben ser consistentes con los criterios y prioridades institucionales.

**Diagnóstico:** Es el análisis de la situación respecto al entorno en el que se sitúa y al análisis de sus características internas. El diagnóstico debe comprender una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los últimos cinco años, sobre la base de una Matriz de Diagnóstico que refleje: i) Situación encontrada, ii) Acciones emprendidas, iii) Resultados esperados y iv) Resultados obtenidos. Para la elaboración de la Matriz de Diagnóstico debe considerarse el análisis del entorno general y específico. El Entorno General incluirá el análisis de los factores que le correspondan en: i) lo económico, ii) lo geográfico, iii) lo demográfico, iv) lo político, v) lo legal, vi) lo social, vii) lo cultural, viii) lo tecnológico y ix) cualquier otro factor que se considere pertinente. El Entorno Específico incluirá la definición de: i) Quiénes son sus usuarios/beneficiarios, ii) Cuáles son los principales colaboradores, iii) Otras entidades públicas o privadas que prestan servicios similares.

**Las Perspectivas a Mediano y Largo Plazo - La Visión y la Misión:** La Visión es una representación de lo que se debe ser en el futuro en el marco de la temática que le compete al Pliego Presupuestario. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo y en la imagen objetivo de la propia institución.