

**Artículo original / Original article**

# Gestión administrativa y habilidades blandas del personal que labora en un hospital público

## Administrative management and soft skills of personnel working in a public hospital

Marilia Guiop-Riva <sup>1\*</sup> ; Fernando Ruiz-Saavedra <sup>1</sup> ; Javier Solsol-Chávez <sup>1</sup> ; Olga Arévalo-Cueva <sup>1</sup> ; Denis Rojas-Utia <sup>1</sup> ; Nicol Cedamanos-Saavedra <sup>1</sup> ; Gianina Villoslada-Azang <sup>1</sup> 

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú

### RESUMEN

El presente estudio exploró la relación entre la gestión administrativa y las habilidades blandas del personal de un hospital público peruano. Estas habilidades, como el liderazgo, la empatía y el trabajo en equipo, son esenciales para el desempeño organizacional eficiente. El objetivo principal fue determinar cómo la gestión administrativa influye en estas competencias interpersonales dentro del ámbito hospitalario. Se empleó una metodología cuantitativa, de tipo básica y diseño no experimental. La población incluyó a 214 trabajadores del hospital, de los cuales se seleccionó una muestra de 84 empleados mediante un muestreo probabilístico estratificado. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario validado por Alfa de Cronbach. El análisis se llevó a cabo utilizando el coeficiente de correlación de Spearman y el software SPSS versión 28. Los resultados indicaron que la dimensión más destacada de la gestión administrativa fue la dirección (37%), mientras que la empatía lideró entre las habilidades blandas (40%). Sin embargo, el coeficiente de correlación de 0,020 y un p-valor de 0,921 mostraron que la relación entre ambas variables es extremadamente débil y no significativa. Se concluyó que la falta de alineación entre gestión administrativa y habilidades blandas resalta la necesidad de estrategias integradas para su fortalecimiento.

**Palabras clave:** competencias; liderazgo; trabajo colaborativo; evaluación; comunicación

### ABSTRACT

The present study explored the relationship between administrative management and the soft skills of the staff of a Peruvian public hospital. These skills, such as leadership, empathy and teamwork, are essential for efficient organizational performance. The main objective was to determine how administrative management influences these interpersonal competencies within the hospital setting. A quantitative, basic, non-experimental design methodology was used. The population included 214 hospital workers, from which a sample of 84 employees was selected by stratified probability sampling. Data collection was carried out using a questionnaire validated by Cronbach's Alpha. The analysis was carried out using Spearman's correlation coefficient and SPSS software version 28. The results indicated that the most outstanding dimension of administrative management was leadership (37%), while empathy led among soft skills (40%). However, the correlation coefficient of 0.020 and a p-value of 0.921 showed that the relationship between the two variables is extremely weak and not significant. It was concluded that the lack of alignment between administrative management and soft skills highlights the need for integrated strategies to strengthen them.

**Keywords:** competencies; leadership; collaborative work; evaluation; communication

**Cómo citar / Citation:** Guiop-Riva, M., Ruiz-Saavedra, F., Solsol-Chávez, J., Arévalo-Cueva, O., Rojas-Utia, D., Cedamanos-Saavedra, N., & Villoslada-Azang, G. (2024). Gestión administrativa y habilidades blandas del personal que labora en un hospital público. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 3 (2), e89. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v3i2.91>

**Recibido:** 12/05/2024

**Aceptado:** 18/07/2024

**Publicado:** 20/10/2024

\* [mguiopriva@gmail.com](mailto:mguiopriva@gmail.com) (autora de correspondencia)



©Los autores. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa constituye un pilar fundamental en el funcionamiento de cualquier organización, ya sea pública o privada, al integrar procesos estratégicos que permiten la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles (Al Shraah et al., 2022). En este contexto, el desarrollo de habilidades blandas en el personal administrativo se ha convertido en un factor determinante para la eficiencia y efectividad de las instituciones (Ray et al., 2023). Dichas habilidades, entre las que destacan el liderazgo, la empatía y el trabajo en equipo, favorecen una comunicación efectiva y la toma de decisiones asertivas, fortaleciendo así el desempeño organizacional (Lam et al., 2021). La gestión moderna exige no solo competencias técnicas, sino también destrezas interpersonales que faciliten la adaptación a entornos cambiantes y altamente competitivos (George et al., 2021).

En el contexto peruano, los hospitales enfrentan grandes desafíos en la gestión administrativa, lo que repercute directamente en la calidad del servicio ofrecido a la población (Saavedra Grandez, 2021). La ausencia de herramientas eficaces para la optimización de los recursos, sumada a la falta de una cultura organizacional basada en el desarrollo de habilidades blandas, ha generado deficiencias en la administración hospitalaria (Rodrigues Gonçalves & Curado, 2024). Esta problemática se agrava debido a la rigidez burocrática, las normas fiscales restrictivas y las limitaciones en la gestión del conocimiento, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa y en la satisfacción tanto del personal como de los pacientes (Labrague et al., 2022; Nallamothe et al., 2023).

En el ámbito local, la situación en el hospital Minsa de la ciudad de Rioja evidencia un deterioro progresivo de la gestión administrativa debido a factores políticos que influyen en la rotación constante de personal en cargos directivos. La inestabilidad institucional impide la continuidad de las estrategias de gestión, lo que afecta la consolidación de habilidades blandas en los trabajadores (Dubas-Jakóbczyk et al., 2022). Cada cambio en la jefatura implica el inicio de nuevos procesos de adaptación y aprendizaje, generando un retroceso en el fortalecimiento de competencias interpersonales esenciales para el desarrollo organizacional (Brouwers et al., 2021; Raparelli et al., 2021).

Las deficiencias en la gestión administrativa tienen repercusiones en la dinámica laboral del hospital. La falta de liderazgo efectivo, la carencia de empatía en la atención y la ausencia de trabajo en equipo afectan la calidad del servicio y la moral del personal (Al-Nawafah et al., 2022). Estos factores no solo limitan el crecimiento profesional de los trabajadores, sino que también inciden en la percepción de la institución por parte de la comunidad, debilitando su imagen y credibilidad (Boselie et al., 2021). La gestión ineficaz de los recursos humanos y materiales, sumada a la ausencia de un enfoque basado en el desarrollo de habilidades blandas, compromete la eficiencia del sistema hospitalario y su capacidad de respuesta ante las necesidades de la población (Azyabi et al., 2021).

A pesar de la importancia de la gestión administrativa en el fortalecimiento de las habilidades blandas del personal hospitalario, la literatura sobre esta relación en el contexto peruano es limitada. Existen estudios sobre la administración en el sector salud y sobre la relevancia de las competencias interpersonales en el desempeño laboral; sin embargo, la interrelación entre ambos aspectos no ha sido explorada con la profundidad necesaria. Esta brecha en el conocimiento resalta la necesidad de

investigaciones que analicen cómo una gestión eficiente puede contribuir al desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores de instituciones hospitalarias.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo general determinar en qué medida la gestión administrativa se relaciona con las habilidades blandas del personal del hospital Minsa de Rioja. A través de un enfoque analítico, el estudio pretende aportar evidencia empírica que permita comprender la importancia de fortalecer estas competencias en el ámbito hospitalario y proponer estrategias para optimizar la gestión organizacional.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Diseño de investigación**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y con un diseño no experimental. Según Hernández Sampieri et al. (2014), un diseño no experimental se caracteriza por la observación de fenómenos en su contexto natural sin manipulación de variables, lo que permitió analizar las relaciones existentes entre los constructos de interés. En este sentido, la investigación se centró en determinar la relación entre la gestión administrativa y las habilidades blandas del personal del Hospital Minsa de Rioja, sin alterar las condiciones en las que estos procesos ocurrían.

### **2.2. Variables de estudio**

Las variables analizadas en la investigación fueron la gestión administrativa y las habilidades blandas del personal del hospital. La gestión administrativa se operacionalizó en cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control. Por su parte, las habilidades blandas comprendieron liderazgo, empatía y trabajo en equipo, aspectos fundamentales para la interacción y el desempeño eficiente en la organización.

### **2.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis estuvo conformada por el personal del Hospital Minsa de Rioja. La población total consistió en 214 trabajadores, distribuidos en 60 técnicos en enfermería, 75 licenciados, 32 médicos y 47 administrativos. Para la selección de la muestra, se empleó un muestreo probabilístico de tipo estratificado, obteniéndose finalmente una muestra de 84 trabajadores representativa de las distintas áreas del hospital.

### **2.4. Instrumento de recolección de datos**

Para la recolección de información, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario estructurado que permitió medir la percepción del personal sobre la gestión administrativa y sus habilidades blandas. La escala de medición empleada fue ordinal, con valores que iban del 1 al 5, donde 1 representaba "Nunca" y 5 "Siempre". Además, con el fin de garantizar la validez y confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo una validación previa con 30 encuestas piloto y se calculó el Alfa de Cronbach, lo que permitió evaluar la consistencia interna del cuestionario.

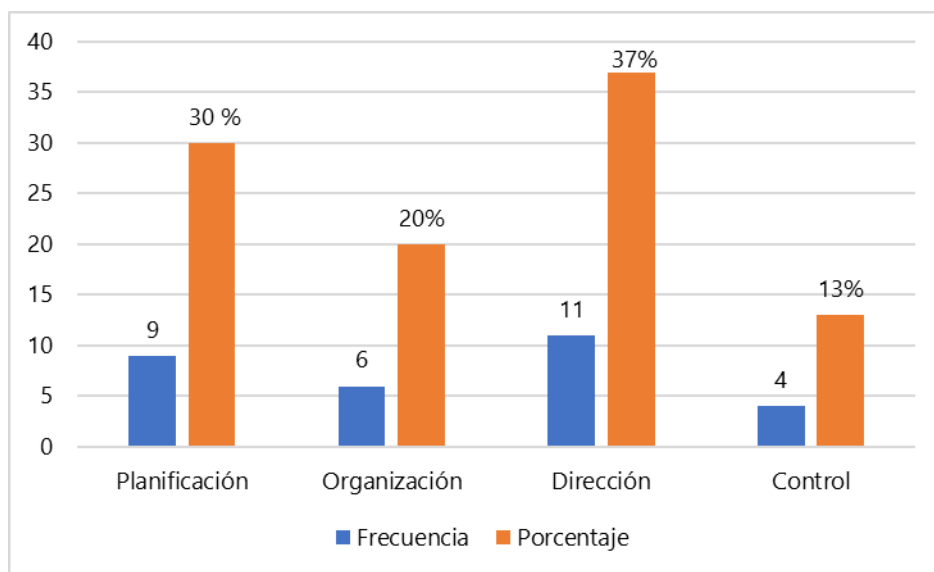
### **2.5. Análisis de datos**

Los datos recolectados fueron procesados mediante estadística descriptiva e inferencial. En primer lugar, se calcularon medidas de tendencia central y dispersión para caracterizar las respuestas del

personal en relación con las dimensiones estudiadas. Posteriormente, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman para identificar la relación existente entre la gestión administrativa y las habilidades blandas del personal del hospital. Para el análisis de los datos, se utilizó el software SPSS versión 28, lo que permitió comprobar las hipótesis del estudio.

### 3. RESULTADOS

De acuerdo a la Figura 1, la gestión administrativa en el Hospital Minsa de Rioja presenta una notable variabilidad en sus dimensiones fundamentales, como se evidencia en la distribución de frecuencias y porcentajes. La dimensión más destacada es la dirección, con un 37% de representación, lo que indica un mayor enfoque en la toma de decisiones y liderazgo dentro de la organización. Este resultado puede reflejar un esfuerzo por garantizar la coordinación y orientación estratégica en las actividades del hospital, aunque también podría sugerir una concentración desproporcionada de recursos o atención en esta área, en detrimento de otros aspectos relevantes. Por otro lado, la dimensión de planificación ocupa el segundo lugar, con un 30%, lo que evidencia una intención de establecer metas claras y estrategias alineadas con los objetivos institucionales. Sin embargo, esta cifra podría ser insuficiente para mantener una adecuada previsión y organización frente a los retos administrativos actuales.

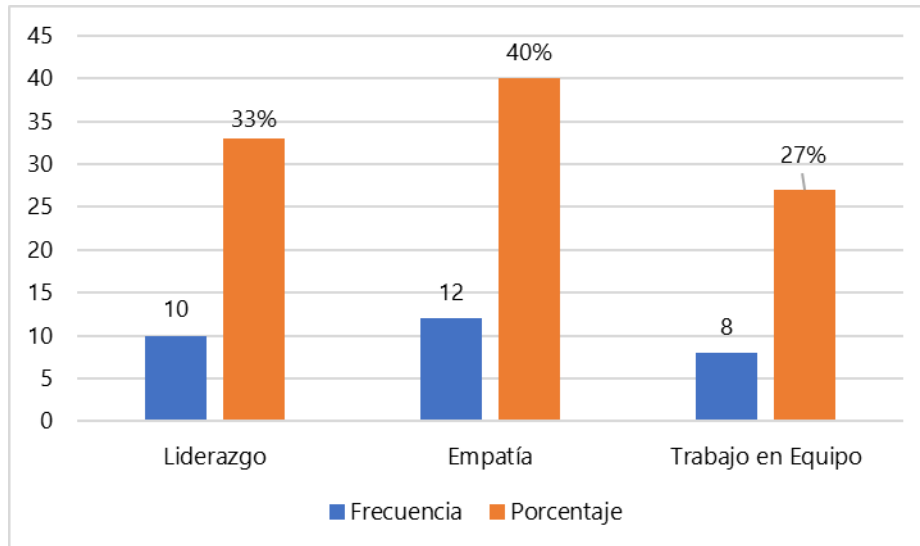


**Figura 1.** Resultados de la gestión administrativa

En contraste, las dimensiones de organización y control presentan porcentajes notablemente menores, con un 20% y un 13%, respectivamente. Esto sugiere que las actividades relacionadas con la asignación de funciones, supervisión y la evaluación de resultados están siendo relegadas. La baja representación de estas dimensiones podría derivar en un desempeño administrativo limitado, caracterizado por la falta de cohesión en las tareas operativas y un insuficiente monitoreo de los procesos.

Por otra parte, la variable habilidades blandas evidencia una distribución desigual entre sus tres dimensiones principales: liderazgo, empatía y trabajo en equipo (Figura 2). Según los resultados, la empatía destaca con un 40%, siendo la dimensión mejor valorada. Esto refleja que los trabajadores

muestran una alta capacidad para comprender y responder a las emociones y necesidades de los demás, lo cual es esencial para mantener un ambiente laboral colaborativo y respetuoso. Sin embargo, la presencia predominante de esta dimensión podría indicar que, aunque la empatía está desarrollada, otras habilidades complementarias no reciben el mismo nivel de atención o fortalecimiento.



**Figura 2.** Resultados de las habilidades blandas

Asimismo, el liderazgo y el trabajo en equipo muestran porcentajes menores, con un 33% y 27% respectivamente, lo que sugiere áreas de mejora significativas en estos aspectos. La menor frecuencia observada en el trabajo en equipo indica una posible dificultad para coordinar esfuerzos colectivos y alcanzar metas comunes de manera eficiente. Además, aunque el liderazgo tiene una representación moderada, los resultados sugieren que aún se requieren estrategias para consolidar esta habilidad y potenciar el desempeño de los equipos de trabajo.

Ahora, el análisis de la correlación de Rho de Spearman entre la gestión administrativa y las habilidades blandas, con un coeficiente de correlación de 0,020, indica una relación positiva pero extremadamente débil entre las variables. Esto sugiere que los cambios en la gestión administrativa no están asociados de manera significativa con variaciones en las habilidades blandas del personal del Hospital Minsa de Rioja. Además, el valor de significancia bilateral ( $p = 0,921$ ) supera ampliamente el nivel de confianza establecido (0,05), lo que confirma la inexistencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

**Tabla 1.**  
*Relación entre la gestión administrativa y habilidades blandas*

	Habilidades Blandas	
Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	0,020
	Sig. (bilateral)	0,921
	N	84

Este resultado puede reflejar limitaciones en la integración de prácticas administrativas con el desarrollo de habilidades blandas dentro de la institución. La falta de una relación sólida podría deberse a un enfoque desarticulado en la formación y supervisión del personal, donde los procesos

administrativos y las competencias interpersonales no se alinean de manera efectiva. Es probable que la gestión administrativa no esté diseñada o implementada de forma que impulse el fortalecimiento de habilidades como liderazgo, empatía y trabajo en equipo.

#### 4. DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio mostraron una relación extremadamente débil entre la gestión administrativa y las habilidades blandas, con un coeficiente de correlación de 0,020. Esto contrasta con lo señalado por Labrague et al. (2022), quienes identificaron que una gestión organizativa efectiva está vinculada con el desarrollo de competencias interpersonales, especialmente en contextos hospitalarios durante la pandemia. La discrepancia podría explicarse por diferencias en los recursos y las estrategias de gestión entre el hospital estudiado y los analizados en su investigación.

Por otro lado, los hallazgos coinciden parcialmente con Brouwers et al. (2021), quienes destacaron que la inestabilidad en los cargos directivos afecta negativamente el desarrollo de competencias laborales, incluidas las habilidades blandas. En el hospital Minsa de Rioja, la rotación frecuente de personal en puestos de liderazgo parece ser un factor crítico que dificulta la consolidación de estas competencias en el equipo.

El liderazgo, una habilidad esencial para el desempeño organizacional, fue una de las dimensiones con menor valoración en este estudio. Boselie et al. (2021) argumentan que una gestión estratégica de recursos humanos es clave para desarrollar el liderazgo en los equipos de trabajo. La ausencia de estrategias específicas podría explicar el bajo desarrollo de esta dimensión en el hospital analizado.

Además, el trabajo en equipo obtuvo una baja valoración en comparación con otras dimensiones. Según Azyabi et al. (2021), esta habilidad es crucial para garantizar la calidad del cuidado y la seguridad del paciente en entornos hospitalarios. Los resultados reflejan posibles deficiencias en las políticas de gestión que promuevan la colaboración entre los empleados.

Por otro lado, la empatía destacó como la habilidad blanda mejor desarrollada entre los participantes del estudio. Este resultado se alinea con lo planteado por Al Shraah et al. (2022), quienes señalan que la empatía puede desarrollarse incluso en contextos de gestión menos eficientes debido a su naturaleza intrínseca en los individuos.

Finalmente, la falta de correlación significativa entre la gestión administrativa y las habilidades blandas podría deberse a la fragmentación en los sistemas de gestión, como lo sugieren Rodrigues Gonçalves y Curado (2024). Según estos autores, la desconexión entre las políticas organizativas y los sistemas de conocimiento limita el impacto de la gestión administrativa en las competencias del personal. Esto resalta la importancia de implementar estrategias integrales que fortalezcan tanto la gestión como el desarrollo de habilidades blandas en los hospitales.

#### CONCLUSIONES

Los hallazgos resaltan la necesidad de revisar y reestructurar los sistemas de gestión administrativa, enfocándose en estrategias que promuevan el desarrollo de habilidades blandas como un componente central. Esto no solo mejoraría el desempeño organizacional, sino que también

contribuiría a un ambiente laboral más colaborativo y eficiente. La ausencia de una correlación significativa puede ser una oportunidad para implementar programas de capacitación y mejorar los vínculos entre las dos variables estudiadas en el contexto de hospitales públicos.

## FINANCIAMIENTO

Los autores declaran no recibir financiamiento para el desarrollo de la investigación.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe ningún tipo de conflicto de interés relacionado con la materia del trabajo.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización; Curación de datos; Análisis formal; Investigación; Metodología; Redacción-borrador original; Redacción-revisión y edición: Todos los autores

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Nawafah, S. S., Al-Shorman, H. M., Aityassine, F. L. Y., Khrisat, F. A., Hunitie, M. F. A., Mohammad, A., & Al-Hawary, S. I. S. (2022). The effect of supply chain management through social media on competitiveness of the private hospitals in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 737–746. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.5.001>
- Al Shraah, A., Abu-Rumman, A., Al Madi, F., Alhammad, F. A. F., & AlJboor, A. A. (2022). The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan. *The TQM Journal*, 34(4), 605–626. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2020-0183>
- Azyabi, A., Karwowski, W., & Davahli, M. R. (2021). Assessing Patient Safety Culture in Hospital Settings. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2466. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052466>
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Brouwers, J., Cox, B., Van Wilder, A., Claessens, F., Bruyneel, L., De Ridder, D., Eeckloo, K., & Vanhaecht, K. (2021). The future of hospital quality of care policy: A multi-stakeholder discrete choice experiment in Flanders, Belgium. *Health Policy*, 125(12), 1565–1573. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2021.10.008>
- Dubas-Jakóbczyk, K., Kocot, E., Tambor, M., Szetela, P., Kostrzewska, O., Siegrist Jr, R. B., & Quentin, W. (2022). The Association Between Hospital Financial Performance and the Quality of Care – A Scoping Literature Review. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(12), 2816–2828. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2022.6957>
- George, B., Pandey, S. K., Steijn, B., Decramer, A., & Audenaert, M. (2021). Red Tape, Organizational Performance, and Employee Outcomes: Meta-analysis, Meta-regression, and Research Agenda. *Public Administration Review*, 81(4), 638–651. <https://doi.org/10.1111/puar.13327>



- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Labrague, L. J., Santos, J. A. A., & Fronda, D. C. (2022). Factors associated with missed nursing care and nurse-assessed quality of care during the COVID-19 pandemic. *Journal of Nursing Management, 30*(1), 62–70. <https://doi.org/10.1111/jonm.13483>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Nallamotheu, B. K., Greif, R., Anderson, T., Atiq, H., Couto, T. B., Considine, J., De Caen, A. R., Djärv, T., Doll, A., Douma, M. J., Edelson, D. P., Xu, F., Finn, J. C., Firestone, G., Girotra, S., Lauridsen, K. G., Leong, C. K.-L., Lim, S. H., Morley, P. T., ... Chan, P. S. (2023). Ten Steps Toward Improving In-Hospital Cardiac Arrest Quality of Care and Outcomes. *Circulation: Cardiovascular Quality and Outcomes, 16*(11). <https://doi.org/10.1161/CIRCOUTCOMES.123.010491>
- Raparelli, V., Benea, D., Nunez Smith, M., Behloul, H., Murphy, T. E., D'Onofrio, G., Pilote, L., & Dreyer, R. P. (2021). Impact of Race on the In-Hospital Quality of Care Among Young Adults With Acute Myocardial Infarction. *Journal of the American Heart Association, 10*(17). <https://doi.org/10.1161/JAHA.121.021408>
- Ray, V., Herd, P., & Moynihan, D. (2023). Racialized Burdens: Applying Racialized Organization Theory to the Administrative State. *Journal of Public Administration Research and Theory, 33*(1), 139–152. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac001>
- Rodrigues Gonçalves, T., & Curado, C. (2024). Knowledge systems, behaviours and organizational tasks for hospital effectiveness: mixed effects on quality of care. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 11*(3), 699–722. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2023-0200>
- Saavedra Grandez, S. G. (2021). Intervención de las TICs en redefinición de atención externa en Hospital II-2 Tarapoto en épocas de pandemia Covid 19. *Revista Científica de Sistemas e Informática, 1*(1), 58–68. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v1i1.120>