



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y engagement laboral en un
centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORA:

Bchr. Dionicio Escalante Elisa Roxana

ASESORA:

Mgr. Ruiz Quilcat Cristina Lizbet

SECCIÓN:

Ciencias médicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Calidad de las prestaciones asistenciales y gestión del riesgo de la salud

LIMA-PERÚ

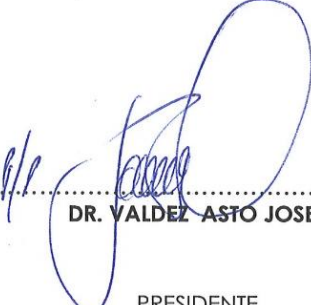
2019

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) Elisa Roxana Dionicio Escalante, cuyo título es: "**Habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018**".

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 16 dieciséis .

Lima, San Juan de Lurigancho 17 de Abril del 2019



DR. VALDEZ ASTO JOSE LUIS
 PRESIDENTE


 PIP
MGTR. JULCA VERA NOEMI
 SECRETARIO




MGTR. RUIZ QUILCAT CRISTINA LIZBET
 VOCAL

					
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación

Dedicatoria

A Dios que es el centro de mi vida, y el autor de todos mis éxitos ya que posee inteligencia perfecta, ese ser supremo que me da la oportunidad de vivir, que está siempre conmigo en cada paso que doy, que me fortalece en las tribulaciones y consuela mi corazón en momentos difíciles e ilumina mi mente siendo una guía en mi sendero, y me llena de inteligencia para actuar con sabiduría, que me da sus sabios mandamientos porque me ama y quiere que sea feliz y por haberme bendecido grandemente con mis padres, aquellos seres que amo tanto, como mi madre Alicia que es un ser angelical, una hermosa reina que con su agradable compañía le da color a mi vida y me llena de amor con su ternura y servicio incondicional y a mi padre Hélem que ha sido mi soporte y ejemplo de fe durante todo el periodo de estudio un hombre valiente y temeroso de Dios, mas es digno de mi admiración y amor ya que siempre sentí su protección. Y a mis pequeños amores Wendy mi primera y anhelada bebe a quien cuide con tanto amor y le entregue mi corazón, mi preciada chiquita a quien amo y extraño tanto, pues añoro tenerla nuevamente en mis brazos en esas frías noches de invierno cuando me buscaba para protegerla de la oscuridad, chiquitita dejaste un gran vacío al partir de mi lado. A Peluchín mi amigo fiel a quien encontré una noche, triste y solitario, el cual me robó el corazón desde la primera vez que lo ví, le ofrecí mi casa como su nuevo hogar, mi lindo vagabundo me enseñaste la lealtad y el amor incondicional. Me dolió mucho que te arrancaran de mi vida ya que compartimos momentos significativos.

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento en primer lugar a Dios por haberme guiado en cada paso de mi vida, a los asesores, docentes, directivos e instituciones que han colaborado en la materialización de la presente investigación. A mis familiares por su apoyo fundamental en mi formación profesional, quienes supieron siempre transmitirme su confianza y aliento para que supiera mantener el equilibrio como persona.

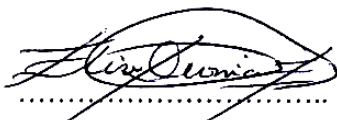
Declaración de autenticidad

Yo, Elisa Roxana Dionicio Escalante, estudiante de la Escuela profesional de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Este; declaro que el trabajo académico titulado Habilidades gerenciales y engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariátegui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018, presentado en 166 folios para la obtención del grado académico profesional de Maestra en gestión de los servicios de la salud es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 18 de Enero del 2019



Firma

Presentación

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, presento ante Uds. la tesis titulada: Habilidades gerenciales y engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018, en cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestro en educación. La presente tesis consta de siete capítulos, estructurada bajo el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora.

Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	21
1.4. Formulación del problema	47
1.5. Justificación del estudio	47
1.6. Hipótesis	48
1.7. Objetivos	49
II. MÉTODO	50
2.1. Diseño de investigación	51
2.2. Variables, operacionalización	52
2.3. Población y muestra	54
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	55
2.5. Método de análisis de datos	56
2.6. Aspectos éticos	57
III. RESULTADOS	59
IV. DISCUSIÓN	78
V. CONCLUSIONES	85
VI. RECOMENDACIONES	87
VII. REFERENCIAS	89
ANEXOS	96

Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la variable habilidades gerenciales	53
Tabla 2	Operacionalización de la variable engagement laboral	54
Tabla 3	Distribución de la población del Centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018	54
Tabla 4	Validez de contenido de los instrumentos de habilidades gerenciales y engagement laboral por juicio de expertos	56
Tabla 5	Estadísticas de fiabilidad	56
Tabla 6	Escalas y baremos de la variable habilidades gerenciales	60
Tabla 7	Escalas y baremos de la variable engagement laboral	60
Tabla 8	Distribución de frecuencias de los niveles de la variable habilidades gerenciales	61
Tabla 9	Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión habilidades conceptuales	62
Tabla 10	Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión habilidades humanas	63
Tabla 11	Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión habilidades técnicas	64
Tabla 12	Distribución de frecuencias de los niveles de la variable engagement laboral	65
Tabla 13	Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión vigor	66
Tabla 14	Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión dedicación	67
Tabla 15	Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión absorción	68
Tabla 16	Niveles de habilidades gerenciales y engagement laboral	69
Tabla 17	Niveles de habilidades conceptuales y engagement laboral	70
Tabla 18	Niveles de habilidades humanas y engagement laboral	71
Tabla 19	Niveles de habilidades técnicas y engagement laboral	72
Tabla 20	Prueba de normalidad	73

Tabla 21	Correlación entre las habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018	74
Tabla 22	Correlación entre las habilidades conceptuales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018	75
Tabla 23	Correlación entre las habilidades humanas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018	76
Tabla 24	Correlación entre las habilidades técnicas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018	77

Lista de figuras

		Página
Figura 1	Esquema de diseño correlacional	51
Figura 2	Niveles de la variable habilidades gerenciales	61
Figura 3	Niveles de la dimensión habilidades conceptuales	62
Figura 4	Niveles de la dimensión habilidades humanas	63
Figura 5	Niveles de la dimensión habilidades técnicas	64
Figura 6	Niveles de la variable engagement laboral	65
Figura 7	Niveles de la dimensión vigor	66
Figura 8	Niveles de la dimensión dedicación	67
Figura 9	Niveles de la dimensión absorción	68
Figura 10	Niveles de habilidades gerenciales y engagement laboral	69
Figura 11	Niveles de habilidades conceptuales y engagement laboral	70
Figura 12	Niveles de habilidades humanas y engagement laboral	71
Figura 13	Niveles de habilidades técnicas y engagement laboral	72

Resumen

El título de la investigación fue habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018, cuyo objetivo fue determinar la relación entre habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018.

La metodología empleada para la elaboración del trabajo estuvo bajo el enfoque cuantitativo. Fue una investigación un alcance correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 87 trabajadores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho. Se empleó como técnica la encuesta y como instrumento dos cuestionarios debidamente validados y confiables, Rho Spearman para determinar la relación de las variables.

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,662. Por lo tanto, se concluyó que existe una correlación positiva moderada.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, Engagement laboral y trabajadores.

Abstract

The title of the research was management skills and work engagement in a health center, San Juan De Lurigancho, 2018, whose objective was to determine the relationship between managerial skills and work engagement in a health center, San Juan De Lurigancho, 2018.

The methodology used for the preparation of the work was under the quantitative approach. It was an investigation a correlational scope. The design of the research was non-experimental, cross-sectional. The population consisted of 87 workers from the José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho health center. The survey was used as a technique and as a tool two questionnaires, duly validated and reliable, Rho Spearman to determine the relationship of the variables.

According to the statistical evidence, there is a significant relationship between managerial skills and job Engagement in a health center in San Juan de Lurigancho 2018; getting a $p < .05$ and Spearman's Rho correlation has a value of, 662. Therefore, it is concluded that there is a moderate positive correlation.

Key words: Managerial skills, labor Engagement and workers.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Desde la década de los noventa, con la creciente globalización de la economía, las organizaciones se enfrentan a una intensa apertura de los mercados que ha ocasionado un importante incremento de la competitividad (ej., Hofstede, 2001). Uno de los enfoques estratégicos principales para competir en este entorno es la firme creencia que las personas constituyen uno de los recursos más importantes y fundamentales para lograr una ventaja competitiva (Omar y Urteaga 2010, Ongel 2014). Se debe considerar la relevancia de los colaboradores como uno de los ejes principales de la estrategia en el entorno global, en la medida que –como consecuencia de esta– los mismos demuestren comportamientos positivos, que contribuyan con el logro de las metas organizacionales. Se ha demostrado que un alto nivel de engagement en los colaboradores beneficia a las organizaciones, debido a la predisposición que estos demuestran para generar mejores resultados. Por ello, debe planearse aumentar el nivel de engagement de los colaboradores desde una perspectiva estratégica que aporte valor (Schaufeli et al 2008, Gallup Inc. 2013).

A partir de ello, los investigadores han desarrollado algunos conceptos principales. Por un lado, definen el engagement como un constructo, según el cual los empleados pueden estar emocional, cognitiva o físicamente engaged (Kahn 1990, Luthans y Peterson 2002). En este caso, las dos dimensiones principales del engagement son la dimensión emocional (que se relaciona con lograr establecer un vínculo personal, experimentando empatía y preocupación por los demás) y la dimensión cognitiva (que se vincula con ser consciente de la misión y rol en la organización) (Kahn 1990). Por otro lado, el engagement es entendido como un enfoque multidimensional compuesto de energía, involucramiento y eficacia.

Ouweneel et al. (2012) Modelo del impacto de los recursos personales en el engagement (2012) Este modelo plantea una relación recíproca entre las emociones positivas y los recursos personales; es decir, los empleados que experimentan emociones positivas desarrollan mejores habilidades relacionadas con el trabajo. Katz (1999) definió todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales.

El centro de salud José Carlos Mariategui pertenece a la Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho el estudio se realizó en dicho centro siendo el personal que labora la muestra por la importancia de estudiar las habilidades gerenciales o directivas siendo

estas el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización siendo este un problema que se percibe en el centro por la falta de un liderazgo transformacional lo cual . La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2008), establece la importancia de desarrollar las Habilidades Gerenciales a nivel profesional y menciona a la Universidad como la entidad responsable de formar las competencias laborales y profesionales.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes internacionales

Carbajal (2017) en su tesis titulada *Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas*, tuvo como objetivo proponer una clasificación de las habilidades gerenciales presentes en los directores de las empresas en México, para estudiar la capacidad con la que cuentan en el aquí y ahora, para enfrentar la innovación disruptiva. Se trata de una investigación de tipo documental y explicativa. La base teórica estuvo sustentada bajo la teoría de Madrigal (2011). Después mediante la comparación de las diferentes clasificaciones presentadas por diversos autores, en cuanto a habilidades gerenciales con las que se lleva a cabo la tarea de dirigir, se generó una clasificación unificadora propia, que sirviera como base para el desarrollo de una entrevista en profundidad para el estudio de campo. Se concluyó que existe correspondencia en cuanto la presencia, en distintas proporciones, de las habilidades gerenciales propuestas en los directores entrevistados, por lo que se relacionó cada una de las habilidades con las etapas del proceso administrativo, con base al grado en que son requeridas. Los resultados descriptivos fueron el aporte para la investigación siendo las habilidades gerenciales se encontraron en un nivel bajo 54%, nivel medio 32% y nivel alto 14%.

Ruiz (2017) en su tesis titulada *“Engagement” en gerentes de enfermería, hospital militar escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua. Mayo, junio 2017*, tuvo como objetivo Identificar nivel de “engagement” en los Gerentes de enfermería que labora en los diferentes servicios del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños en el Año 2017. El estudio fue descriptivo, de corte transversal, constituido por todos los Jefes de unidades y supervisoras de enfermería, total de 34 gerentes que laboran en los diferentes servicios y departamento de Enfermería, se usó el cuestionario UWES para medir

las dimensiones vigor, dedicación, absorción. Los resultados: Con respecto a la subescala de vigor, se encontró un nivel muy alto en un 32%(11), alto 24% (8), para un total del 100%. En la subescala dedicación se encontró el 44% (15) tiene un nivel de dedicación muy alto, seguido con un 41%de dedicación alta (14), con un promedio de 14.7%(5). La subescala de absorción el 35.3% (12) tiene un nivel de absorción alto, seguido con un 26%de absorción muy alta (9), con un promedio de 38.2%(13) siendo estos resultados un aporte significativo para el estudio . Conclusiones: se encontró en los gerentes de enfermería tubo un mayor predominio el grupo de edades entre 35 a 45 años, del sexo femenino, casadas, hay consumo de alcohol de forma ocasional, con un promedio de horas que duerme al día de 8 a más horas. Con respecto a las características familiares se encontró, predominio de familias extensas, con 2 hijos, con edades de los hijos comprendidos entre 6 a 12 años. Dentro de los factores laborales, la mayoría tiene más de 18 años de laborar en la institución, predomina la categoría civil, los cuales desempeñan principalmente el cargo de gerentes de enfermería, trabajan más de 48 horas a la semana, la mayor parte no tienen otro trabajo o estudio aparte de su jornada laboral. Subescala de vigor se encontró en un nivel promedio, en la subescala dedicación un nivel muy alto, La subescala de absorción tiene un nivel promedio.

Sancllemente, Elboj e Íñiguez (2017) en su artículo titulado *Engagement o compromiso en profesionales de enfermería: variables socio-demográficas y laborales asociadas*, tuvieron como objetivo determinar el nivel de engagement y la relación con las seis áreas de la vida laboral en los profesionales de enfermería en la ciudad de Huesca (España) y su asociación con las variables socio-demográficas y laborales. El estudio coincide en la metodología fue descriptivo, transversal, con abordaje cuantitativo, en el que participaron 305 profesionales de enfermería. Se realizó un análisis descriptivo, correlaciones y pruebas paramétricas bivariadas, ANOVA y T-Student. Los resultados: La mayoría de los participantes eran mujeres, con pareja estable e hijos, con edad media de 44,98 años (DT 10,86). El 35,4% de la muestra presenta altos niveles de engagement (altos niveles de energía, implicación y eficacia). El estado civil, la situación laboral del cónyuge y padecer enfermedades crónicas se relaciona con los niveles de eficacia; las actividades de ocio se relacionan con los niveles de energía e implicación. La valoración del clima laboral se relaciona con las tres áreas del engagement; la edad, el tiempo en la unidad de trabajo, los años como enfermera y el tiempo en un puesto de dirección se relacionan con la implicación. Se concluyó: La población estudiada presenta altos niveles de engagement laboral y congruencia entre las sub-escalas de la vida laboral y la organización, con la excepción de

la sub-escala de justicia, puesto que los individuos encuestados creen que la organización los trata de forma injusta.

Dolores, Salazar, Huerta y Gutiérrez (2015) en su artículo titulado *Habilidades directivas y estilos de liderazgo, factores que inciden en el clima laboral*, tuvieron como objetivo describir, medir y analizar las relaciones entre Habilidades Directivas y los Estilos de Liderazgo en el ambiente laboral en el Hospital General de Sub-Zona". El estudio es de tipo correlacional con un diseño cuasi-experimental, la muestra se determinó estadísticamente. Los instrumentos utilizados fueron la observación directa, entrevistas, diagnóstico inicial y cuestionarios éste último se diseñó en tres secciones en las cuales se medían las variables objeto de estudio. Los resultados se analizaron cuantitativa y cualitativamente, a través de traficación de datos y de un análisis de la herramienta anova. Se concluyó que existe una correlación directa entre las habilidades directivas, estilos de liderazgo y clima laboral, permitiendo realizar las propuestas y recomendaciones necesarias para el mejoramiento del clima laboral. Los resultados descriptivos fueron las habilidades directivas se encontraron en un nivel bajo 65%, nivel medio 23% y nivel bajo 12%. Los resultados descriptivos coincidieron con el estudio siendo un aporte significativo.

López y Orellana (2013) en su tesis titulada *Factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia, 2013*, tuvieron como objetivo identificar los factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia, 2013. El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo, de corte transversal, de asociación, en donde se consideró una muestra de población de 171 personas, 41 profesionales de enfermería y 124 técnicos y auxiliares paramédicos. La muestra fue calculada mediante un muestreo aleatorio estratificado proporcional. Para la recolección de los datos, se utilizó un cuestionario de preguntas socio-demográficas y laborales; y la escala de engagement en el trabajo de la Universidad de Utrecht (UWES). De esta escala general derivan tres sub-escalas que se traducen en las dimensiones de vigor, absorción y dedicación. Todas las escalas se clasificaron en bajo, medio, alto y muy alto. Se concluyó que existen diferentes asociaciones significativas entre algunos factores familiares, personales y laborales con el grado de engagement en el personal de enfermería. Dentro de estas asociaciones destacan las siguientes variables: situación de pareja, tiempo de recreación en un día no laboral, horas que duerme en un día de descanso, consumo de alcohol, número de cigarrillos que se consumen, horas extras

remuneradas y tipo de familia, entre otras. El grado de engagement se asocia positivamente a ciertas características del personal de salud, por lo que es importante determinar los factores que favorecerán la elección de estrategias que permitan mejorar la calidad de vida laboral. Debido a esto, se hace imperante que se realicen mayor número de investigaciones acerca del engagement, para que mediante la determinación del vigor, la absorción y la dedicación del trabajador respecto del trabajo se resalte el aspecto positivo que imprime el personal de enfermería en mejorar la calidad de atención, elevando además el compromiso con la institución, el paciente y la comunidad. La prueba de hipótesis se realizó con Spearman donde la correlación 0,875 existiendo una correlación significativa, siendo un aporte significativo para el estudio.

Antecedentes nacionales

Amanqui y Sarmiento (2018) en su tesis titulada *Motivación laboral y el engagement laboral en el personal de enfermería de centro quirúrgico recuperación y central de esterilización del HRHD. Arequipa julio – 2017*, tuvieron como objetivo establecer la relación que existe entre la motivación laboral y engagement laboral en el personal de enfermería de centro quirúrgico, recuperación y central de esterilización del HRHD, Arequipa, Julio – 2017. La investigación es descriptivo, cuantitativo de corte transversal con diseño correlacional. La población está conformada por 45 enfermeras, para la recolección de datos del presente estudio se realizó en orden los instrumentos tipo Likert, cuestionario la técnica encuesta. Los datos se procesaron estadísticamente SPSS versión 20.0 diseñándose en tablas. El aporte a la investigación fue en la metodología siendo el diseño no experimental transversal. Las características generales detallamos el 60% del personal de enfermería es procedente de la (UNSA), de la edad que manifiestan es de 54 años a mas , predominando más el sexo femenino ,el personal de enfermería con estado civil casadas con 51.1%.el tiempo que labora en su institución en la mayoría (86.7%) es de 4 años a mas presentan; el cargo que desempeñan el personal son enfermeras especialistas en centro quirúrgico (enfermeras quirúrgicas) 93.3%,su situación laboral son nombradas, trabajando un 66.7% solo en MINSA mas no en otras entidades, no sufren de alguna enfermedad. Los niveles de motivación laboral muestra que el 88.9% presenta motivación baja. Los niveles de engagement laboral muestra un 84.4% es engagement baja en el personal de enfermería de centro quirúrgico, recuperación y central de estilización del H.R.H.D. Arequipa 2017. Se concluyó: Si existe relación altamente significativamente está dada entre Engagement

laboral y motivación laboral cual indica un 82.2% y muestra el test del chi cuadrado ($p < 0.01$) se relaciona engagement laboral baja con motivación laboral baja.

Godoy (2017) en su tesis titulada *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla- Callao, 2017*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017. Para la primera variable, habilidades gerenciales, el estudio se basó en la obra de Whetten y Cameron (2011). Para la segunda variable, motivación laboral, en Strike y Posner. El método utilizado fue el hipotético – deductivo. Metodológicamente, de tipo básico, nivel correlacional, con un diseño no experimental transversal. Se utilizaron dos cuestionarios para recolectar información. La muestra fue de 110 trabajadores. Los resultados de la investigación se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial para conocer el nivel de correlación mediante la prueba de Rho Spearman. Se llegó a la conclusión que existe una correlación significativa igual a $0,764^{**}$ entre las variables habilidades gerenciales y motivación laboral, los resultados fueron un gran aporte para el estudio.

Mendoza y Gutiérrez (2017) en su tesis titulada *Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado*, tuvieron como objetivo analizar la relación del engagement en el desempeño laboral del personal del hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. Es un estudio de tipo descriptivo-correlacional de corte transversal. Para la medición de las variables (engagement y desempeño laboral) se aplicó dos cuestionarios: la primera encuesta fue del desempeño laboral, conformado por 50 ítems que contiene una escala de actitudes y sentimientos con relación al trabajo. El engagement, se midió mediante el cuestionario “Escala de Utrecht de Engagement en el trabajo”. Está formada por 17 ítems, que consta de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Cada uno de estos ítems tuvo 7 opciones de respuestas. Se trabajó con una muestra de 194 trabajadores del “hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”. El procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio de la aplicación del paquete estadístico SPSS en su versión 2.0. Se concluyó que, el engagement se relaciona de manera significativa en un 89.6% con el desempeño laboral de la organización objeto de estudio. Que los lleva a trabajar con pasión armoniosa y mejora la satisfacción en el trabajo, generando un mejor rendimiento en sus labores que, no solo repercute en el personal sino en

la organización. La dimensión “vigor” presenta correlación directa de 91.3%, la dimensión “dedicación” se relaciona en un 90% y la “absorción” 88.5%. El resultado de la investigación fue significativa para el estudio.

Vera (2017) en su tesis titulada *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*, tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. En cuanto a la parte metodología la investigación es de tipo básico. Siendo de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 350 enfermeras del Instituto Nacional de Salud del Niño. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. La primera variable habilidades gerenciales, medida por evaluación de dicha variable por medio de un instrumento, acoplada y enmarcada a la realidad del estudio, la variable desarrollo organizacional que es la segunda variable del estudio también tuvo el mismo trato científico. Como conclusiones finales se afirma que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta, el estadígrafo utilizado fue Spearman para la estadística inferencial coincidiendo con el estudio .

Cueva (2016) en su tesis titulada *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal en el hospital Hermilio Valdizán – año 2016*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal del hospital Hermilio Valdizán, año 2016. El tipo de investigación es de tipo no experimental, de diseño descriptivo correlacional, transversal. Se utilizó el muestreo probabilístico, de tipo aleatorio simple, porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, la muestra asciende a 217 del personal del hospital. Se utilizó el cuestionario de habilidades gerenciales y el cuestionario de satisfacción laboral. Se aplicó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman. Se concluyó que existe relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal del hospital Hermilio Valdizán, año 2016. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva considerable $r=0.825^{**}$, con una $p=0.000$ ($p < .001$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

El aporte del antecedente fue en los resultados ya que utilizaron el Spearman para la estadística inferencial .

1.3. Teorías relacionadas al tema

Bases teóricas de habilidades gerenciales

Definición de habilidades gerenciales

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012) todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los de menor nivel; dirigir, por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía un poco para los gerentes de los diversos niveles.

Whetten y Cameron (2011) definieron las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Según Amaru (2009):

El desempeño de cualquier papel gerencial en la alta gerencia, gerencia intermedia o grupo autodirigido de trabajo, depende de habilidades. Las habilidades son competencias que determinan el grado de éxito o eficacia del gerente en el cargo y de la organización. (p. 148).

Madrigal (2009), expuso las habilidades gerenciales como la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar. Por lo tanto, la función directiva tiene que estar fortalecidas con todas las habilidades que requiere el hecho de administrar.

Chiavenato (2006), definió las habilidades como la capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulten en un desempeño deseado.

Por consiguiente, dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales.

Teoría “X” y Teoría “Y.”

MC Gregor (1960) pretendió dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo.

Según la Teoría X, los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenidos más optimista y humanista. Según la Teoría Y, los trabajadores pueden disfrutar del trabajo tanto como del juego o del descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano. Por tanto, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admite como ciertos.

Un gerente que se identifique con los supuestos de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca a los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios o castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Entre los supuestos se encuentran: a) los mensajes fluyen en dirección descendente; b) la toma de decisiones es responsabilidad de personas situadas en cargos de altas jerarquías; y, c) las comunicaciones

ascendentes están limitadas al buzón de sugerencias, reuniones y espionaje entre los mismos empleados.

Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo; dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. Los supuestos que se plantearon fueron: a) los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización; b) la toma de decisiones contará con la participación de los miembros de todos los niveles de la organización; y, c) la comunicación estará basada en mensajes exactos, por lo tanto, las decisiones tomadas serán más justas.

Teoría “Z”.

La Teoría “Z” sugirió que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La Teoría “Z” también llamada “método japonés”, es una teoría administrativa desarrollada por Ouchi (1982) y Richard Pascale (colaborador), quienes al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una “teoría A”.

Básicamente Ouchi (1982) consideró que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi (1982) consideró firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización, como ocurre en la teoría Z, la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

La teoría Z de Ouchi (1982) buscó crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

Los principios fundamentales de la teoría Z fueron: confianza, atención a las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas. De los cuales, la confianza es la piedra angular de la cultura Z.

Modelo de Whetten y Cameron (2005).

Según este modelo, toda persona que ocupa este cargo y/o puesto, requiere de habilidades para hacer bien las cosas y para hacer las cosas correctas. En otras palabras se requiere desarrollar competencias que mejoren la habilidad para ser directivos. Está organizado en:

Las habilidades de clan: es lo necesario para establecer, mantener y desarrollar relaciones interpersonales efectivas. Comprende: comunicar con apoyo, formación de equipos y trabajo en equipo, y facultamiento y delegación.

Las habilidades de adhocracia: es la capacidad necesaria para innovar, promover el cambio, articular una visión que energice y administrar el futuro. Comprende: solución analítica y creativa de problemas, y liderar el cambio positivo.

Las habilidades de mercado: es lo necesario para competir efectivamente y administrar las relaciones externas. Comprende: motivación de los demás, obtención de poder e influencia y manejo de conflictos.

Las habilidades de jerarquía: es lo necesario para mantener el control y la estabilidad. Comprende: manejo del estrés personal y desarrollo de autoconocimiento.

Modelo de Mosley, Megginson y Pietri (2005).

Este modelo consideró que un jefe debe de contar con:

Las habilidades conceptuales: la capacidad para adquirir, interpretar y analizar información de forma lógica para auto-motivar el progreso.

Las habilidades de relaciones humanas: que implican entender y actuar efectivamente con otras personas.

Las habilidades administrativas: la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades.

Las habilidades técnicas: el conocimiento y capacidad de la persona para aplicar cualquier tipo de proceso o técnica.

De acuerdo con Mosley, Megginson y Pietri (2005), el contar con habilidades necesarias para ocupar cargos gerenciales, influye para que los empleados acepten con una mayor facilidad la autoridad de éste, es decir no basta que los Gerentes de Unidad cuenten realmente con habilidades necesarias para su cargo; sino que se requiere que sus subalternos lo perciban y reconozcan lo mismo.

Modelo de Reh John – Pirámide de Maslow.

La creación de una "pirámide de habilidades directivas" fue sugerencia del renombrado Reh (2009), que agrupara los talentos con los niveles de responsabilidad. A medida que se avanza en la línea de carrera de la organización, llegar a una posición de gerente y a su vez a una de alto ejecutivo, resulta necesario dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuáles se convertirán en desarrolladoras y conceptuales, en lugar de científicas.

La pirámide propuesta por Reh (2009) incluye cuatro niveles:

1er nivel: las habilidades básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar); 2do nivel: las habilidades centradas (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los empleados); 3er nivel: las habilidades personales (efectividad y gestión del tiempo); y, 4to nivel: la habilidad del liderazgo (el pico de la pirámide la más difícil de aprender y desarrollar)

Sin embargo, ésta pirámide de habilidades se debe a Maslow (1954), por su conocida Pirámide de las necesidades humanas, “la Pirámide de Maslow”, que acertadamente

representa cómo las personas deben ir superando una serie de necesidades, hasta llegar a la cima de la pirámide, donde ya situados ahí nos dará autorrealización.

Definición de gerente

Belker y Topchik (2007) comentaron que el gerente debe ser el encargado de lograr que los colaboradores se auto dirijan, que realicen sus funciones con gusto y no solo porque lo tengan que hacer, por lo tanto, ellos deben enfocarse en su relación con los colaboradores y luego con la tarea que deben desempeñar, necesitan confiar en ellos.

Tobar (2010) afirmó que cada puesto tiene sus propias funciones, el gerente integral es el encargado de fungir como capitán del equipo y velar porque todos los puestos realicen su trabajo adecuadamente. Cuando alguno de los departamentos efectúa mal sus funciones, no se dice que es únicamente ese departamento el que está mal, sino que se dice que la empresa es la que realiza mal sus operaciones. Es entonces cuando el gerente debe actuar de acuerdo a los tres ejes de la gerencia integral.

Niveles gerenciales

Fernández (2010) manifestó que existen diferentes tipos de gerentes que se podrían clasificar en los de nivel operativo (o primera línea), mandos intermedios y alta dirección. Cada tipo de gerente tiene unas responsabilidades distintas, si bien, relacionadas pues todos buscan alcanzar las metas organizacionales. Además, los gerentes de primera línea dependen de los mandos intermedios; quiénes, a su vez, dependen de la alta dirección.

La alta dirección son los máximos responsables de la empresa (presidente ejecutivo o consejero delegado, vicepresidentes y directores generales). Su principal preocupación es tener un equipo directivo cohesionado. Se centra en los aspectos del largo plazo (supervivencia y crecimiento) y sus principales tareas son: fijar el rumbo de la organización, formular objetivos a l/p, moldear la cultura, controlar uso de recursos y vigilar el desempeño general.

Los mandos intermedios (o gerentes tácticos) son los encargados de administrar el funcionamiento de unidades organizativas concretas (departamentos o unidades de negocio). Son mediadores entre la alta dirección y el nivel operativo. Se preocupan por establecer unas buenas relaciones con sus colegas, fomentar el trabajo en equipo y resolver conflictos.

Actualmente, han cobrado mayor importancia ya que las empresas organizan el trabajo en torno a equipos y proyectos.

El nivel operativo (gerentes de primera línea, supervisores o jefes de sección) se preocupa por aplicar las reglas y procedimientos para lograr una producción eficiente, proporcionar asistencia técnica y supervisar a sus empleados. Son muy importantes en el mantenimiento de la calidad, la innovación y el desempeño.

Funciones gerenciales

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Pueden ser: planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real.

Organizar, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan.

Integrar el personal requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus

carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia.

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos.

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.

Importancia de las habilidades gerenciales

Duarte (2013) afirmó al respecto:

Las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar un cargo de directivo son fundamentales ya que permitirán tener una gestión exitosa que permitirá cumplir con los objetivos trazados por la organización.

No existe un parámetro definido de cuáles son las habilidades principales que debe tener un gerente exitoso, pero estas están a la orden del día para que el gerente pueda tomarlas, aprender de ellas e incorporarlas en su gestión de acuerdo al contexto requerido por la empresa.

Es fundamental para un gerente estar en disposición para afrontar los cambios que va generando el entorno empresarial. Por consiguiente las habilidades gerenciales son herramientas fundamentales que le permiten al directivo hacer frente a esa evolución para lograr llevar a su equipo a cumplir la misión y visión de la organización. Esto permitirá que el directivo cumpla con los valores corporativos y su gestión sea altamente exitosa. (p. 24).

Según Madrigal (2009) la importancia de las habilidades gerenciales radica principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para

hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso: saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados.

Clasificación de las habilidades gerenciales

Codina (2005) citado en Salinas (2012), indicó que las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados dentro de una organización son las siguientes:

En sus relaciones con el entorno, las habilidades necesarias son: El enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas. El directivo debe proponerse dos grandes objetivos: a) identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización; y, b) proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia.

En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas: a) informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones; b) presentar sus criterios y propiciar un intercambio; c) resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; y, d) propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones. Las habilidades más importantes en el trabajo del directivo son: Las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Las relaciones del directivo con la organización, permiten: a) recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas; b) conocer los estados de opinión existentes; c) identificar nuevos problemas que requieren atención; y, d) poder ejercer una influencia directa, promover

entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, entre otros resultados.

Mientras que Madrigal (2009) clasificó las habilidades gerenciales en:

Técnicas. Desarrollar tareas específicas.

Interpersonales. Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.

Sociales. Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.

Académicas. Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.

De innovación. Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.

Prácticas. Aplicación, empleo e implementación (hábito).

Físicas. Autoeficiencia, flexibilidad, salud.

De pensamiento. Aprender a pensar y generar conocimiento.

Directivas. Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.

De liderazgo. Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.

Empresariales. Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio. (p. 3).

Liderazgo gerencial

Reyes (2016) manifestó que el liderazgo es una de las habilidades gerenciales, que el directivo debe practicar en todo momento, porque para poder llegar ser líder, se debe conseguir el apoyo de los colaboradores, sin que ellos se vean obligados a brindarlo. Es muy importante entonces aclarar que no es lo mismo poder que autoridad, la autoridad la consigue una persona por el simple hecho de asumir un cargo más elevado, pero el poder es el que se vincula con la influencia, no solo en el trabajo, sino que impulsa lazos más allá.

González (2006) citado en Reyes (2016), mencionó que hay diferentes tipos de poder que afectan el comportamiento de los demás y que el gerente debe aprender a utilizar adecuadamente.

Poder de recompensa. El líder gratifica a un colaborador por realizar adecuadamente sus actividades, este término se puede asociar a actividades tales como guiar y persuadir, incluso llega a ser constructivo.

Poder coercitivo. Basado en la capacidad que dentro de la organización tiene una persona para administrar sanciones y castigos cuando los sujetos no realizan correctamente sus funciones.

Poder de referencia. En el cual el colaborador ve a su líder como un ejemplo a imitar.

Otras de las características fundamentales en el liderazgo, es el comprender a los subalternos, ya que como seres humanos no son perfectos y en determinados momentos puede tener alguna dificultad en su vida, que afecte su rendimiento laboral; así mismo, las cualidades de simpatía y agrado deben estar siempre presentes, ya que el líder debe buscar ejercer poder y no autoridad. Estas cualidades también permiten desarrollar en los colaboradores lealtad y el deseo de realizar las funciones no solo en pro de la empresa, sino también en beneficio personal. Un gerente por lo tanto debe desarrollar al máximo estas características de líder. Reyes (2016).

Decisiones gerenciales

Puchol (2010) mencionó que la toma de decisiones asertivas es fundamental en todo proceso directivo, tanto así que en francés, una de las formas de llamar a un gerente es *décideur*, que significa la persona que decide.

Decidir implica renunciar a lo que no se ha elegido, las decisiones tomadas hoy determinan el futuro. Por lo tanto, aquellos gerentes que recientemente han sido promovidos o que no cuentan con tiempo de experiencia necesario, pueden presentar ansiedad y temor. Las decisiones gerenciales se pueden clasificar en dos tipos, las programadas, que son aquellas que se dan habitualmente, por lo tanto, no representan tanto desgaste para el gerente, y las no programadas, las cuales necesitan de atención individualizada, ya que son decisiones poco frecuentes o que pueden tener gran relevancia para la organización.

En esta misma línea, Ramírez (2007) estableció un esquema básico en la toma de decisiones gerenciales, el cual consta de 5 pasos: El primero se refiere a la definición y justificación del problema, definirlo consiste en identificar aquel asunto sobre el cual debe y puede tomarse una decisión, en este proceso surgen preguntas como ¿Qué hay que

resolver? ¿Cuáles son los puntos más importantes? El segundo paso involucra el análisis del medio ambiente, el cual se refiere a la identificación de aquellos componentes internos y externos que tienen un papel importante en la toma de decisión. El tercer paso se plantea la definición y defensa de los objetivos y su primacía, luego de encontrar la raíz del problema y los factores que rodean la decisión, es momento de establecer metas, que es lo que se quiere lograr y lo que no se va a hacer. El cuarto paso se titula identificación y análisis de alternativas, cada alternativa que se plantee tiene que poder resolver el problema, debe ser factible su realización y ser una ventaja que no imponga más problemas. El último paso, se refiere a la toma de una de las alternativas planteadas anteriormente, y para este paso hay que poner en práctica las habilidades, conocimiento y experiencia del gerente, quien es el responsable directo de la decisión.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2013) mencionaron que cuando los gerentes toman decisiones, se pueden encontrar con tres condiciones distintas, la certidumbre, la cual sería la condición ideal para la toma de decisión, en esta condición el gerente conoce cuál es exactamente el resultado de cada alternativa, lo que permite tomar la decisión acertada; otra de las condiciones es el riesgo, en donde es muy común que en cada decisión que se deba tomar, no se tenga la certeza de saber si es la adecuada o si sus consecuencias serán positivas o negativas, por lo tanto se apoya de estimaciones razonables; la última condición se presenta cuando el gerente no cuenta con estimaciones, ni con información completa que permita la orientación correcta, entonces él se encuentra en una condición de incertidumbre, en la cual toma la decisión por instinto.

Habilidades de los gerentes eficaces

Whetten y Cameron (2011) mencionaron que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado.

Un gerente eficaz está formado por tres componentes básicos: el saber hacer que se refiere a los conocimientos adquiridos a través de la formación; el querer hacer que involucra factores emocionales y motivacionales; y por último el poder hacer que hace referencia a la posición en la que se encuentra dentro de la estructura organizacional. Estos componentes conducen sin duda alguna a asegurar la mejor contribución de los directivos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de

obtener lo mejor de los trabajadores, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes sean eficaces y estén dispuestos a asumir los desafíos del desarrollo organizacional.

Dimensiones de habilidades gerenciales

Para Katz (1999) citado en Amaru (2009), conforme se asciende en la jerarquía, la importancia de la habilidad técnica disminuye, mientras que la habilidad conceptual se vuelve más necesaria. Para un supervisor de primera línea que está directamente ligado al trabajo operativo, el conocimiento técnico es mucho más importante que para un ejecutivo de la alta gerencia. Dividió las habilidades gerenciales en tres dimensiones: conceptuales, humanas y técnicas.

Dimensión 1: Habilidades conceptuales.

Katz (1999) citado en Amaru (2009), afirmaron que implica la capacidad de comprender y lidiar con la complejidad de la organización como un todo y de utilizar el intelecto para formular estrategias. La creatividad, la planeación, el raciocinio abstracto y el entendimiento del contexto son manifestaciones de la habilidad conceptual.

De acuerdo con Madrigal (2009) éstas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las habilidades con que se cuenta para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma. Para ello el directivo debe conocer: 1) organizaciones, 2) administración, 3) planeación estratégica, 4) ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones, 5) aspectos culturales y regionales del medio, y 6) globalización y ambiente.

Dimensión 2: Habilidades humanas.

Katz (1999) citado en Amaru (2009), señaló que abarca la comprensión de las personas y sus necesidades, intereses y actitudes. La capacidad de entender, dirigir y trabajar con personas expresa la habilidad humana del gerente.

También llamadas habilidades sociales, para Madrigal (2009) “son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana” (p. 4).

Chiavenato (2006), definió las habilidades humanas como “la capacidad y el discernimiento para trabajar con las personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar el liderazgo eficaz” (p. 21). De este modo; es el trato con las personas, la forma de comprender las fuerzas humanas activas en su organización, de otra forma, identificar cual es la motivación más apropiada para los subalternos en general.

Dimensión 3: Habilidades técnicas.

Según Katz (1999) citado en Amaru (2009), se relaciona con la actividad específica del gerente: los conocimientos, métodos y equipo necesarios para realizar las tareas que están dentro del campo de su especialidad.

Madrigal (2009) señaló que éstas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera).

Bases teóricas de engagement laboral

Definición de engagement laboral

Schaufeli y Bakker (2010) plantearon al engagement como:

Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. (p. 115).

Schaufeli y Salanova (2007) sugirieron que el engagement puede ser considerado como un fenómeno individual y colectivo, independientemente de la perspectiva bajo la cual se esté estudiando este fenómeno.

Para Salanova, Martínez y Llorens (2005) el engagement puede ser abordado desde una perspectiva de organización y desde una perspectiva colectiva. Con respecto a la perspectiva

organizacional se vincula de manera positiva con el desempeño y compromiso organizacional y de manera negativa con la abstención de manera deliberada de asistir al trabajo, es decir con la rotación y propensión a renunciar al mismo. En lo que se refiere a una perspectiva colectiva, el engagement se puede estimar como un proceso psicosocial naciente en los grupos que originan la capacidad grupal o la efectividad colectiva.

Modelos de engagement laboral

Bargagliotti (2011) presentó un resumen de la evolución de los modelos relacionados con el constructo engagement.

Teoría de rol.

Kahn (1990) estableció una relación entre el individuo y las características de la tarea, considerando los contextos interpersonales, grupales, intergrupales y organizacionales como factores que median los niveles de motivación y la significancia del trabajo.

El trabajador encuentra la significación cuando siente que su trabajo, el desempeño de su rol en la empresa, genera un rendimiento sobre lo invertido para cumplir sus funciones. Es por ello que la significación está influenciada por las tareas que se deben realizar y las características que el rol desempeñado. La seguridad psicológica es la sensación del trabajador de sentirse capaz de exponerse a la empresa como empleable sin temor a consecuencias negativas. Esta necesidad está influenciada por las relaciones interpersonales, la dinámica del grupo el estilo de gestión y las normas sociales. La disponibilidad se entiende como la creencia del trabajador de contar con los recursos tanto físicos como mentales que lo llevarán eventualmente al engagement, por ello depende de los recursos personales con los que cuenta el trabajador y que empleará para el desempeño de sus tareas.

Modelo estructural.

De acuerdo con Maslach y Leiter (1997) el engagement representa un objetivo deseado para implementar intervenciones al burnout gestionando resultados positivos en la compatibilidad entre las características propias del individuo y el trabajo específico que desempeña (job-person fit).

Para determinar el nivel de engagement se miden diferentes factores como la carga de trabajo, la supervisión ejercida, la recompensa por los logros, la capacidad del trabajador, la

comunidad de trabajo, la justicia y los valores en la empresa. El grado de cercanía entre los factores propios del trabajador y los de la empresa determina si existe engagement o burnout.

Es competencia de la empresa desarrollar políticas que encaminen al trabajador al engagement. Como la promoción de conductas que generen la idea de pertenencia en los trabajadores y la cultivación de una comunidad de trabajo abierta y preocupada por sus miembros.

Como parte del pensamiento de Maslach y Leiter (1997), el engagement y el burnout son caras opuestas de una misma moneda y sus grados pueden medirse a través de una herramienta proporcionada por ellos llamada MBI (Maslach Burnout Inventory). Esta herramienta ha sido altamente cuestionada por diferentes conocedores del tema como Schaufeli y Bakker (2010) quienes apuntan su crítica a la confusa composición gramatical empleada en sus diversas traducciones las cuales suelen dejar de lado conceptos como la cultura, el género y las diferencias socioeconómicas. Otra de las críticas señala que el cuestionario empleado por la herramienta no es de dominio público sino comercial, por lo que la información que brindarían pudiera estar sesgada.

Modelo del intercambio Social- SET.

Saks (2006) sostuvo que los colaboradores presentan diversos niveles de engagement como respuesta a los recursos que reciben de la organización (recursos económicos y socio emocionales); de esta manera, los colaboradores se sienten obligados a retribuir a sus organizaciones con grandes niveles de engagement.

Bajo la premisa que el engagement se puede explicar con la teoría del intercambio social, Saks (2006) identificó seis antecedentes que influyen en el engagement: características del trabajo, apoyo organizacional percibido, apoyo del supervisor percibido, recompensas y reconocimiento, justicia procedimental y justicia distributiva; y generan cuatro consecuencias: satisfacción del trabajo, compromiso organizacional, intención de renunciar y ciudadanía organizacional.

Existen cinco características del trabajo, las cuales son: habilidades necesarias, identificación de tareas, importancia de las tareas, grado de autonomía y capacidad de retroalimentación. Cuando un trabajador identifica claramente sus tareas, siente que cuenta con las habilidades necesarias para realizarlas, que cuenta con libertad para realizarla y

puede recibir una retroalimentación positiva para mejorar su trabajo o resaltar su valor, este empieza a ofrecer más de sí, involucrándose más en el trabajo, generando mejores resultados y sintiendo un grado de satisfacción por el trabajo.

Toda vez que se le demuestre apoyo al trabajador, tanto de superiores como de la organización, este se sentirá en un grato ambiente de trabajo que lo motiva a experimentar nuevas formas para cumplir sus tareas e inclusive aventurarse a realizar tareas antes desconocidas para él. La sensación de no ser menospreciado o disminuido por fallar en sus intentos de cumplir las tareas y saber que puede recurrir a la ayuda y apoyo de sus superiores afianzan su compromiso y sentimiento de pertenencia en la empresa, incrementando sus niveles de engagement.

Para evitar que el trabajador disminuya su nivel de engagement es necesario tener recompensas o reconocimientos que resalten su valor. Se identifica que no reconocer los esfuerzos del trabajador lo llevan a iniciarse en el síndrome del burnout e incrementar la intención de renunciar.

Es el mismo trabajador que se hará una idea de cuál debe ser su reconocimiento o recompensa por el trabajo demostrado, esperando que la empresa sea justo con él. Para evitar que la idea del trabajador sea diferente o diste mucho de la ofrecida por la empresa, se debe tener definido cuáles serán las recompensas, generando un procedimiento interno, que señale como serán distribuidas. El trabajador reconocerá las formas de reconocimiento y aceptará continuar formando parte de la organización.

Teoría de la conservación de recursos COR.

Este modelo explica la forma como los individuos afrontan el estrés, a través de los recursos. Presenta al individuo como un gestor de sus propios recursos, entendidos como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valorados por los individuos, y que pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y su acumulación. Hobfoll (2001).

Hobfoll y Freedy (1993) se basaron en los recursos disponibles, la COR plantea el burnout como el resultado final de un largo proceso de pérdida de recursos que se desarrolla gradualmente en el tiempo. Por contra, ve en el engagement el resultado de un proceso

inverso, a través del cual el incremento de recursos reales, o la mera anticipación de estos, favorece el compromiso laboral presentado por el trabajador.

Según Gorgievski y Hobfoll (2008) condicionaron la valoración de la mayor parte de estos recursos en función de la cultura y entorno social al que pertenezca el sujeto, destacando setenta y cuatro recursos comunes presentes en diferentes contextos y países occidentales. Discriminan, en base a su función asignada, entre dos tipos de recursos: 1) los denominados “primarios” o “básicos”, vinculados a la supervivencia del propio individuo (familia, salud, apoyo, etc.); con respecto a los 2) “secundarios”, relacionados con el ámbito más psicológico (autoestima, optimismo, autoeficacia, etc.). En este sentido, Hobfoll y Shirom (2000) asignaron a los recursos básicos, es decir, al ámbito familiar y al del trabajo, una doble función, destacando la capacidad de ambos entornos de actuar como posibles estresores a la vez que precursores en la elaboración de recursos propios de afrontamiento por parte de los individuos. A su vez, afirmaron que los recursos secundarios se encuentran vinculados a la obtención y conservación de recursos.

Modelo circunflejo de emociones.

Según Bakker y Oerlemans (2011) este modelo planteó que existe diferencia entre el constructo engagement y el constructo satisfacción laboral, debido a que engagement combina el placer por el trabajo (dedicación) con una elevada activación (vigor, absorción), de acuerdo con el modelo de Schaufeli y Bakker (2010), mientras la satisfacción laboral es una forma pasiva de bienestar en el trabajo.

Modelo del impacto de los recursos personales en el engagement.

Según Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli y Van (2012) este modelo planteó una relación recíproca entre las emociones positivas y los recursos personales; es decir, los empleados que experimentan emociones positivas desarrollan mejores habilidades relacionadas con el trabajo.

Teoría de demanda y recursos laborales JD-R.

Siguiendo el modelo JD-R, Bakker, Llorens, Schaufeli y Salanova (2006) consideraron que los recursos laborales tienen un rol motivacional y son más beneficiosos si se desea mantener el engagement en condiciones de altas demandas de trabajo.

De acuerdo con Bakker y Demerouti (2013) la teoría se divide en dos categorías: recursos y demandas laborales; por tanto, solo puede aplicar en el entorno laboral o profesional.

Las demandas laborales hacen referencia a aspectos organizacionales o sociales del trabajo que exigen esfuerzo psicológico y físico, y se representan en la carga y presión laboral: cuando la persona se enfrenta a estas exigencias para mantener un nivel de desempeño esperado y no consigue recuperarse del esfuerzo adecuadamente. Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001).

Los recursos laborales hacen referencia a las características físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que permiten hacer frente a las demandas laborales. Diferentes investigaciones han demostrado que los recursos laborales abarcan el apoyo social, la autonomía, el feedback y el desarrollo reduciendo el impacto de las demandas laborales. No solo tienen impacto laboral sino de índole personal. Bakker (2011).

De acuerdo con Bakker y Demerouti (2007) el modelo de JD-R propuso que las demandas laborales y los recursos laborales evocan dos diferentes procesos psicológicos que conducen al deterioro de la salud y el proceso motivacional. El deterioro de la salud es causado por excesivas demandas laborales cuando los recursos son escasos y se desarrolla el burnout. El proceso motivacional implica que los recursos laborales poseen un potencial de motivación que conlleva a un alto engagement.

En el proceso motivacional los recursos laborales sirven de motivadores intrínsecos que conducen a los trabajadores al crecimiento, aprendizaje y desarrollo. También pueden ser motivadores extrínsecos porque son instrumentos para alcanzar los objetivos laborales. Hakanen (2006).

Factores del engagement

Borrego (2016) describió los factores que se han estudiado como elementos del engagement.

Recursos personales.

Se refiere a los mecanismos motivacionales que relacionan y comprometen a las personas con su trabajo. Entre los cuales destacan:

Factores psicológicos. Conductas favorables en el trabajo. Son elementos propios del engagement que se muestran durante la realización del trabajo. Salanova y Schaufeli (2009) mencionaron: el vigor, la dedicación y la absorción.

Características personales. Son los rasgos que poseen ciertas personas y que les permiten disfrutar su trabajo y sentirse involucradas con el propósito de lograr un mejor desempeño. Entre las características personales cabe destacar: a) sensación de felicidad: se muestra a través de gozar con el trabajo, sentirse feliz en el trabajo y sentirse ilusionado por el trabajo; b) emociones positivas como alegría, interés y satisfacción por el trabajo; y, c) sensación de bienestar que implica sentirse bien con el trabajo realizado, sentirse bien con la preparación, salud y sentirse físicamente bien al desempeñar el trabajo.

La autoeficacia. Bandura (1997) manifestó que es la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados resultados o logros. Martínez y Salanova (2006) destacaron algunas características de las personas autoeficaces: se imponen retos que favorecen sus intereses y la ejecución de actividades nuevas, hacen atribuciones causales sin sentir ansiedad, manifiestan un bajo grado de estrés en situaciones difíciles, perseveran ante las dificultades y, no se preocupan de las demandas, sino que se ‘ocupan’ de ellas.

Resiliencia. Según Luthans (2002) es la “capacidad psicológica positiva que ‘rebota’ la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor” (p. 702). Las personas resilientes están capacitadas para solucionar los problemas y son competentes socialmente, son personas autónomas que afrontan mejor los cambios, adversidades y riesgos.

Demandas laborales.

Salanova y Schaufeli (2009) definieron las demandas laborales como las características de la organización del trabajo que requieren un esfuerzo por parte del trabajador para ser realizadas. Este esfuerzo lleva asociado un coste de carácter físico y/o psicológico (mental o emocional) para su realización. Estas demandas pueden ser de varios tipos:

Demandas mentales como: tareas que exigen concentración, precisión, atención, procesamiento en paralelo, toma de decisiones complejas.

Demandas cualitativas: fechas topes, sobrecarga, presión temporal, elevado ritmo de trabajo.

Demandas organizacionales como: inseguridad en el empleo, fusiones entre empresas, conflicto y ambigüedad de rol.

Demandas trabajo-familia o familia-trabajo: trabajo nocturno, trabajo rotatorio, cuidados a terceros.

Demandas socio-emocionales como mobbing; tener que mostrar empatía y emociones positivas cuando se siente lo contrario.

Demandas físicas como: trabajos de carga y descarga, trabajar en situaciones de alto frío, calor o humedad.

Recursos organizacionales.

Salanova y Schaufeli (2009) afirmaron que los recursos organizacionales:

Tienen la función de ser motivadores intrínsecos, porque fomentan el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y su desarrollo. Pero también pueden desempeñar el papel de motivadores extrínsecos porque son instrumentos fundamentales para el logro de los objetivos de trabajo. (p. 138).

Salanova y Schaufeli (2009) presentaron tres recursos laborales:

Apoyo social. Consiste en construir y mantener relaciones sociales con los demás, satisface la necesidad de pertenecer a un grupo y relacionarse con los demás; por tanto, es una de las necesidades básicas en el contexto de trabajo. House (1981) lo considera como una transacción interpersonal que incluye aspectos como: a) preocupación emocional: muestras de amor, empatía y confianza; b) ayuda instrumental: conductas dirigidas a solucionar el problema de la persona receptora y expresadas a través de bienes y servicios; c) información: recibir información acerca del contexto que resulta útil para afrontar un problema; y, d) valoración: percepción del apoyo recibido, relevante para la autoevaluación en la persona.

Autonomía en el trabajo es una de las necesidades básicas de las personas en el ambiente de trabajo, la cual se basa en que a las personas les gusta estar en control de las cosas que les ocurren, en lugar de tener que depender de los demás o de situaciones externas.

Feedback o retroalimentación a los empleados, se trata del reconocimiento que los trabajadores buscan recibir de sus autoridades o de sus compañeros, para lo cual se esfuerzan invirtiendo tiempo y energía por mejorar sus competencias y logros en el trabajo.

Consecuencias del engagement laboral

De acuerdo a Salanova y Schaufeli (2009) las consecuencias del engagement se ven reflejadas en las actitudes que tiene el colaborador hacia el trabajo, la organización y el desempeño de las tareas y su salud. Los empleados engaged se sienten más comprometidos y leales con la organización en la que trabajan y tienen un nivel bajo de abandono. Asimismo presentan conductas proactivas, iniciativa personal, altos niveles de motivación para aprender tareas nuevas y emprender nuevos retos laborales. Es decir, el engagement es el desempeño positivo del colaborador, en el que tiene conductas que van más allá de lo esperado por un colaborador estándar. Estos colaboradores presentan una motivación intrínseca que los hace realizar tareas extras sin necesidad de ser requeridas por sus jefes.

Rodríguez y Bekker (2012) afirmaron que el engagement, contribuye a la creación de estados psicológicos positivos, que permanecen en el individuo, beneficiando su entorno personal, familiar y social; “estudios sugieren que el engagement puede mejorar la calidad de vida fuera del ámbito laboral” (p. 442).

Según Cárdenas y Jaik (2014) un alto engagement en los individuos, en el ámbito laboral conlleva: conductas proactivas, iniciativa personal, altos niveles de motivación para aprender cosas nuevas, motivación para tomar nuevos retos en el trabajo, mayor lealtad y fidelización del cliente.

Por tanto, establecer y mantener condiciones psicológicas positivas, que tornen el trabajo más afable, y mantengan el estado de felicidad del trabajador frente a la labor realizada, repercute significativamente en su desempeño, contribuyendo a que esos sentimientos sean absorbidos por sus compañeros, elevando el nivel de rendimiento laboral y posibilitando las relaciones sanas frente a la organización, extendiéndose sus efectos hasta su entorno personal y social. Pues según Sanalova y Llorens (2008) citados por Cárdenas y

Jaik (2014), el engagement se erige como una “perspectiva creciente que promueve la salud, considerada como un estado de completo bienestar físico, mental y social de manera que sitúa en este concepto integral promoviendo el bienestar y la felicidad de los trabajadores” (p. 39).

Actividades que fortalecen el engagement en el ámbito laboral

Según Salanova y Schaufeli (2009) existen actividades positivas de tipo conductual, cognitivo y volitivo, las cuales fortalecen el engagement en el trabajo, sin necesariamente tener que realizarse en el lugar de trabajo. Estas actividades, si bien dependen únicamente de cada persona, la empresa puede promover su desarrollo en el ámbito laboral para así conseguir el bienestar de todos sus colaboradores.

Cuidado de la mente y del cuerpo.

Salanova y Schaufeli (2009) manifestaron que hacer ejercicio físico, dormir bien, meditar y ser feliz generan efectos psicológicos positivos en la persona. Estos efectos positivos se dan debido a que la persona tiene un dominio de su propia salud, se distrae mentalmente de cualquier preocupación que tenga y además si se realizan actividades físicas grupales la persona establece nuevos contactos sociales fuera de su ámbito laboral. Además, algunos estudios científicos han demostrado que los ejercicios físicos liberan una endorfina relacionada con la felicidad.

Las empresas pueden implementar un modelo fitness corporativo, en el cual se garantiza el descanso apropiado de sus trabajadores, evitando la sobrecarga de jornadas laborales extensas, asignar de quince a treinta minutos diarios para practicar meditación o ejercicios de relajación. Salanova y Schaufeli (2009).

Prácticas de las virtudes.

Para Salanova y Schaufeli (2009) es importante que el trabajador identifique sus virtudes y fortalezas para poder ponerlas en práctica.

Realizar actos de amabilidad también aumenta la sensación de felicidad, como consecuencia se da una retroalimentación positiva de forma recíproca. De igual manera el expresar gratitud fortalece los vínculos sociales que tiene la persona, además se eliminan sentimientos o emociones negativas como el enojo, el resentimiento, entre otras. Estos actos de gratitud pueden ser escritos o verbales. El perdonar genera también en la persona una

actitud más positiva frente a distintas situaciones laborales, ya que diversos estudios han demostrado que el perdonar mejora el bienestar propio más que el de la persona que ha sido perdonada. El tener esta tranquilidad con uno mismo hace que las emociones negativas se vayan. Finalmente, la última virtud es la espiritualidad, la cual consisten en encontrarle sentido a la vida, más allá del yo. Salanova y Schaufeli (2009).

Salanova y Schaufeli (2009) señaló que la empresa puede poner en práctica las virtudes del trabajador de la siguiente manera: a) les ayuda a identificar sus habilidades y les permite ponerlas en práctica en sus tareas laborales; b) cuando promueve un ambiente de amabilidad en la empresa; c) cuando los jefes expresan gratitud hacia sus colaboradores y fomentan la practica entre ellos; d) cuando hay conflictos entre los colaboradores y se superan mediante el perdón; y, e) cuando los trabajadores están ocupando esos puestos laborales por vocación, esto les ayuda en su búsqueda de sentido a la vida.

Fortalecer las relaciones sociales.

Salanova y Schaufeli (2009) sostuvieron que esto se logra mediante el intercambio social de experiencias positivas y el cuidado de las relaciones sociales que tiene la persona. Está en la naturaleza del ser humano el socializar y estar en contactos con otros, es por eso que quien sabe cuidar sus redes sociales también está cuidando su propia felicidad, siendo así un ciclo en el que la persona feliz atrae a personas felices y relaciones más duraderas y sinceras.

En lo laboral se fomenta el aumento de engagement mediante los espacios que tienen los trabajadores para socializar entre ellos, compartiendo experiencias ya sean laborales o personales. Fomentando así que cada colaborador encuentre apoyo social dentro de su lugar de trabajo. Salanova y Schaufeli (2009).

Generar y ensayar pensamientos positivos.

Salanova y Schaufeli (2009) precisaron que la primera actividad para generar pensamientos positivos es mantener un conteo, ya sea escrito o mental, de las acciones o satisfacciones positivas que experimenta la persona cada día, por más mínima que sea se debe tratar de hacer por lo menos una vez a la semana para no volverla en una actividad aburrida o monótona. La segunda actividad es poner en práctica el optimismo, el hecho de que la felicidad sea mayor en las personas optimistas se debe al efecto de la “profecía auto cumplida”, debido a que la persona cree que sus expectativas se cumplirán a futuro por lo tanto son ellas mismas quienes de manera consciente o inconsciente realizar los actos

necesarios para que estas expectativas se cumplan. Por último es importante realizar un reforzamiento frente a las experiencias positivas y placenteras de la vida, por lo que para prolongar el disfrute de estas experiencias es necesario recordar las experiencias pasadas para volver a disfrutar de estas mentalmente. Recordando experiencias, valorando a las personas involucradas e identificando las causas y efectos es que se generan pensamientos positivos.

La organización puede promover el optimismo facilitando espacios y tiempos para que los colaboradores compartan y recuerden momentos agradables, independientemente si estos se dieron dentro o fuera de la empresa. Salanova y Schaufeli (2009).

Toma de decisiones.

Según Salanova y Schaufeli (2009) la teoría constructiva ha demostrado que las personas son felices al tomar decisiones adaptativas, es decir que enfocan sus energías y creencias en las oportunidades positivas existentes en vez de desgastarse en intentar tomar la mejor decisión. Otra acción para tomar decisiones correctas es el evitar insistencias intrusivas, esto quiere decir que la persona es capaz de desconectarse con facilidad de sí mismo para tener distracciones agradables y no preocuparse en la acción que se realiza. Por último, se debe evitar el compararse con los demás, si bien es cierto estas comparaciones pueden tener un aspecto positivo como motivación para esforzarse más, pero la mayoría de veces generan sentimientos de depresión al ver que otra persona está en una situación mejor.

En lo laboral es difícil que la organización promueva estas acciones directamente ya que dependen del propio trabajador, pero pueden promoverse mediante el ejemplo. En este caso los jefes deben evitar comparar a sus colaboradores o a las áreas internas de la empresa. Salanova y Schaufeli (2009).

Modificar objetivos y motivaciones.

Salanova y Schaufeli (2009) manifestaron que la actividad principal es establecer metas personales, independientemente si son a corto o largo plazo, es importante tener sueños, aspiraciones y objetivos para así tener una motivación de vida y ser más felices, mientras más específicas sean las acciones, más fácil será realizarlas. Otra actividad más contemporánea y no tan conocida es el encontrar el flow, este es un nuevo concepto psicológico que describe lo que siente una persona al encontrar el equilibrio entre los retos

de una actividad y sus propias habilidades para desarrollarla. Esta satisfacción es intrínseca, la persona siente un control total de sus habilidades y su entorno.

Por último, es necesario desarrollar estrategias de afrontamiento. Esto es necesario ya que tras el paso de muchos retos importantes y significativos, algunas personas logran sobrevivir, otras tienen una pronta recuperación frente a estos y vuelve a ser como antes, y otras personas logran crecer profesionalmente logrando así fortalecer su funcionamiento y estarán más preparadas para afrontar cualquier adversidad futura. Generando así mayor confianza en sus propias capacidades. Salanova y Schaufeli (2009).

Dimensiones de engagement laboral

Dimensión 1: Vigor.

Según Salanova y Schaufeli (2009) se caracteriza por niveles altos de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso antes de que surjan dificultades. El colaborador posee voluntad de dedicar un esfuerzo extra al trabajo y la firmeza ante obstáculos, teniendo una resistencia mental positiva.

Dimensión 2: Dedicación.

Para Salanova y Schaufeli (2009) la dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por lo que un colaborador dedicado tiende a estar involucrado fuertemente en sus actividades laborales. Un colaborador dedicado implica poseer niveles altos de reto e inspiración por su trabajo.

Dimensión 3: Absorción.

Salanova y Schaufeli (2009) señalaron que se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas". La absorción se caracteriza porque el colaborador está completamente concentrado e inmerso en el trabajo, pasando el tiempo rápido en el área laboral y experimentando desagrado por dejar sus actividades laborales.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?

1.5. Justificación de estudio

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación se justifica teóricamente porque permite conocer las teorías respecto al engagement laboral como la fuerza que motiva a los trabajadores a un esfuerzo voluntario físico, psicológico y emocional en el contexto de su trabajo basándose en la psicología positiva en los aspectos positivos y motivacionales del ser humano en el contexto laboral. Por otro lado la variable las habilidades gerenciales se basó en la teoría de sistemas y las organizaciones, Katz (1974) desarrolló un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la teoría de sistemas abierto y la teoría de las organizaciones. La organización como “un sistema energético insumo-resultado, en el que la energía proveniente del resultado reactiva al sistema y sus colaboradores.

Justificación práctica

En el presente estudio se amplía el conocimiento teórico de las variables sirviendo como fuente de información para la toma de decisiones. Las conclusiones que genere esta investigación podrán beneficiar como fuente de información a otras investigaciones, a través de los resultados, recomendar sobre la importancia del engagement laboral, respetando las ideas de cada uno de los colaboradores como aporte valioso a la institución favoreciendo los cambios en el ejercicio de las labores de los trabajadores del centro de salud Carlos Mariategui y en generar estrategias de gestión por parte de las autoridades ediles.

Justificación metodológica

El presente estudio se justifica metodológicamente porque los instrumentos de medición de las variables pasaron por los dos procesos necesarios la validez de contenido donde el instrumento mide lo que debe medir y la confiabilidad para la consistencia interna del instrumento utilizando el alfa de Cronbach.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre las habilidades humanas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

1.7. Objetivos**Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre las habilidades conceptuales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre las habilidades humanas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre las habilidades técnicas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

II. MÉTODO

La presente investigación se realizó bajo el paradigma positivista, también denominado paradigma cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, científico-naturalista, científico-tecnológico. Este paradigma se caracteriza por sostener que el único conocimiento verdadero es producto de la ciencia mediante la aplicación del método científico (nomismo metodológico), sostiene que la realidad es única y uniforme, gobernada por leyes naturales. Busca la explicación causal, funcional y mecanicista de los fenómenos de la realidad con el propósito de hacer el conocimiento sistemático, comprobable y medible desde la observación, la medición y el tratamiento estadístico. El método que se utiliza es el hipotético-deductivo desde el cual se pretende hacer generalizaciones de los resultados obtenidos con una muestra de la realidad. Presenta un interés tecnológico e instrumental, situándose del lado del utilitarismo y el pragmatismo. El conocimiento debe ser útil y aplicable.

La investigación es de enfoque cuantitativo que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Hernández, Fernández y Baptista (2014).

La investigación es de tipo sustantiva, trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos y está orientada a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica. Sánchez y Reyes (2006).

2.1. Diseño de investigación

Según Hernández, *et al.* (2014) el diseño utilizado fue no experimental, transversal, correlacional. Fue transversal porque la recopilación de información se realizó en un solo momento. El propósito del estudio fue determinar algún tipo de relación entre las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. El esquema de este diseño fue:

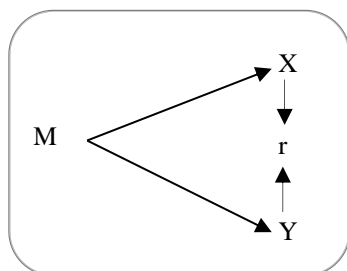


Figura 1: Esquema de diseño correlacional.

Donde:

M: Es la muestra

X: Variable 1: habilidades gerenciales

Y: Variable 2: engagement laboral

r: Relación entre variables

2.2. Variables, operacionalización

Variable 1: Habilidades gerenciales

Definición conceptual

Kotler (2010) definió las habilidades gerenciales o directivas como un grupo de conocimientos y capacidades que posee un individuo que le facultan para realizar las labores propias del liderazgo y la gestión de una empresa o una unidad empresarial.

Definición operacional

La variable habilidades gerenciales es una variable de tipo categórica, de naturaleza cualitativa, de escala ordinal, politómica. La variable se descompone en tres dimensiones: habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas. Para su medición se aplicó el cuestionario adaptado de Kotler (2010) el cual consta de 20 ítems, cuya escala de valores fue: fue Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5)

Variable 2: Engagement laboral

Definición conceptual

Schaufeli y Bakker (2010) plantearon al engagement como:

Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. (p. 115).

Definición operacional

La variable engagement laboral es una variable de tipo categórica, de naturaleza cualitativa, de escala ordinal, politómica. La variable se descompone en tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Para su medición se elaboró un cuestionario conformado por 17

ítems, cuya escala de valores fue Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5) (Cuesta, 2013).

Tabla 1.

Operacionalización de la variable habilidades gerenciales

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo variable	Escala de medición	Categoría o valores
habilidades gerenciales	La variable habilidades gerenciales es una variable de tipo categórica, de naturaleza cualitativa, de escala ordinal, politómica. La variable se descompone en tres dimensiones: habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas. Para su medición se aplicó el cuestionario adaptado de Kotler (2010) el cual consta de 20 ítems, cuya escala de valores fue: fue Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5)	Habilidad conceptual	Equipo de trabajo Planes Estructura organizacional Normas de funcionamiento Orientación al Personal Planificación	1, 2, 3, 4, 5, 6,7	cualitativa	Escala ordinal	Adecuado (74-100)
		Habilidad humana	Iniciativa personal Fomenta buena relación Coopera con el personal Facilita información Conduce a su grupo. Desarrolla las actividades administrativas	8, 9, 10, 11, 12, 13,14			Regular (47-73)
		Habilidad técnica	Demuestra interés Orientada a las actividades Promueve la participación Propone acciones Cumple metas	15, 16, 17, 18, 19,20			Inadecuado (20-46)

Nota: Katz (1999)

Tabla 2.

Operacionalización de la variable engagement laboral

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Tipo variable	Escala de medición	Categoría o valores
Engagement laboral	Un estado mental positivo identificado con el trabajo y descrito por la energía, la devoción y la retención. utilizando una encuesta. Cuesta (2013)	Vigor	Energía y resiliencia	1,2,3,4,5,6	Cualitativa	Escala ordinal	Alto (63-85)
		Dedicación	Inspiración, y desafío	7,8,9,10,11			Medio (40-62)
		Absorción	Inmersión y concentración	12,13,14,15,16,17			Bajo (17-39)

Nota: Cuesta (2013)

2.3. Población y muestra y muestreo

Población

La población es la colección de individuos que brinda información sobre el fenómeno en estudio. Quezada (2014).

La población comprendió a los 87 trabajadores del Centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho – 2018, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.

Distribución de la población del Centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018

Trabajadores	Cantidad
Asistencial	74
Administrativos	13
Total	87

Nota: Cuadro de Asignación de Personal (CAP) Centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho - 2018.

Muestra

No se empleó muestra, dado que se trabajó con toda la población (censo).

Criterios de selección

Criterios de inclusión

Servidores que voluntariamente desean participar en la investigación.

Criterios de exclusión

Trabajadores elegidos que no desean participar en la investigación.

Unidad de análisis

Trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Los instrumentos de medición son los activos que el científico utiliza para registrar datos o información sobre los factores a considerar. Cualquier instrumento de estimación o recopilación de información debe cumplir con tres necesidades básicas: calidad inquebrantable, legitimidad y objetividad. En el presente examen, las encuestas fueron utilizadas como instrumentos. (Hernández, *et al.*, 2014).

Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Validez

La validez es el grado en que el instrumento mide verdaderamente a la variable (Hernández, *et al.*, 2014). En otras palabras, la validez del instrumento se produce cuando éste mide lo que se cree que se está midiendo (Kerlinger, 1979).

La validez de un instrumento de medición puede ser de tres tipos: validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo (Hernández, *et al.*, 2014).

Validez de contenido, es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

El tipo de validez que se aplicó los cuestionarios de habilidades gerenciales y el engagemet laboral, fue la validez de contenido, mediante el juicio de expertos.

Tabla 4.

Validez de contenido de los instrumentos de habilidades gerenciales y engagement laboral por juicio de expertos

Experto	DNI	Resultados
Dr. Abel Rodriguez Taboada	08012553	Muy alto
Dra. Jessica Palacios Garay	00370757	Muy alto
Mg. Fredy Belito Hilario	41446811	Muy alto
Mg. Augusto Fernández Lara	0767570	Muy alto
Mg. Ruiz Quilcat Cristina Lizbet	70127971	Muy alto

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández, *et al.*, 2014).

La confiabilidad se determinó a través del coeficiente alfa de Cronbach, para esto se aplicó una prueba piloto a 20 Trabajadores de un centro de salud que no formaron parte de la muestra.

Tabla 5.

Estadísticas de fiabilidad

Cuestionario	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Habilidades gerenciales	0,964	20
Engagemet laboral	0,963	17

Para el instrumento habilidades gerenciales, el coeficiente obtenido fue de 0,964 que indican niveles de confiabilidad, por lo cual se concluye que el instrumento es confiable en términos de su consistencia interna.

Se puede observar que para el instrumento engagemet laboral se ha obtenido un coeficiente de 0,963 que indican niveles de confiabilidad, por lo cual se concluye que el instrumento es confiable en términos de su consistencia interna.

2.5. Método de análisis de datos

Estadística descriptiva

También conocida como estadística deductiva, Es un proceso mediante el cual se recopila, organiza, presenta, analiza e interpreta datos de manera tal que describa fácil y rápidamente

las características esenciales de dichos datos mediante el empleo de métodos figuras, tabulares o numéricos.

Los resultados obtenidos se han organizado en tablas de frecuencia y figuras. Dada la naturaleza y tipo de las variables, las pruebas realizadas fueron no paramétricas.

Estadística inferencial

Llamada inferencia estadística, comprende la adquisición de fines o especulaciones que superan los puntos de corte del aprendizaje contribuido por un arreglo de información. Busca datos sobre la población que dependen de la investigación de la información de un ejemplo tomado de ella.

Se utilizó la estadística inferencial para: (a) probar hipótesis poblacionales y (b) estimar parámetros (Wiersma y Jurs, 2008).

Prueba de hipótesis

Para la comprobación de las teorías se utilizó el coeficiente de conexión de Spearman para decidir la conexión entre dos factores, estimados en una escala ordinal por las extensiones construidas (Hernández, *et al.*, 2014, p. 311). Las conexiones, según el signo que tienen, pueden ser nombradas:

Correlación positiva o directa (+), cuando existe una variación de razón directa entre dos variables. Si una variable aumenta, la otra variable también aumenta, y si se produce una disminución, ambas disminuyen.

Correlación negativa o inversa (-), cuando existe una variación de razón inversa o negativa entre dos variables. Si una variable aumenta, la otra variable disminuye.

Correlación nula (0), cuando no existe correlación entre las variables.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el software Microsoft Excel 2017 y el software estadístico SPSS versión 23.

2.6. Aspectos éticos

El presente estudio se realizó teniendo en cuenta:

Consentimiento de la entidad. Centro de salud José Carlos Mariátegui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho otorgó la correspondiente autorización para realizar la investigación y se solicitó la libre y voluntaria participación de los trabajadores.

Confidencialidad. La información recogida a través de los instrumentos se aplicará para los fines del presente estudio.

Libre participación. Se motivó la libre y espontánea participación de los servidores públicos sin ejercer ningún tipo de presión.

Anonimidad. La información obtenida se cumplió con el criterio de anónima para resguardar la privacidad de los participantes y evitar represalias.

III. RESULTADOS

Tabla 6.

Escalas y baremos de la variable habilidades gerenciales

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim 1	Dim 2	Dim 3	
74-100	27-35	27-35	22-30	Adecuado
47-73	17-26	17-26	14-21	Regular
20-46	7-16	7-16	6-13	Inadecuado

Tabla 7.

Escalas y baremos de la variable engagement laboral

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim 1	Dim 2	Dim 3	
63-85	22-30	19-25	22-30	Alto
40-62	14-21	12-18	14-21	Medio
17-39	6-13	5-11	6-13	Bajo

3.1 Descripción de variables

Tabla 8.

Distribución de frecuencias de los niveles de la variable habilidades gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	48	55,2
Regular	28	32,2
Adecuado	11	12,6
Total	87	100,0

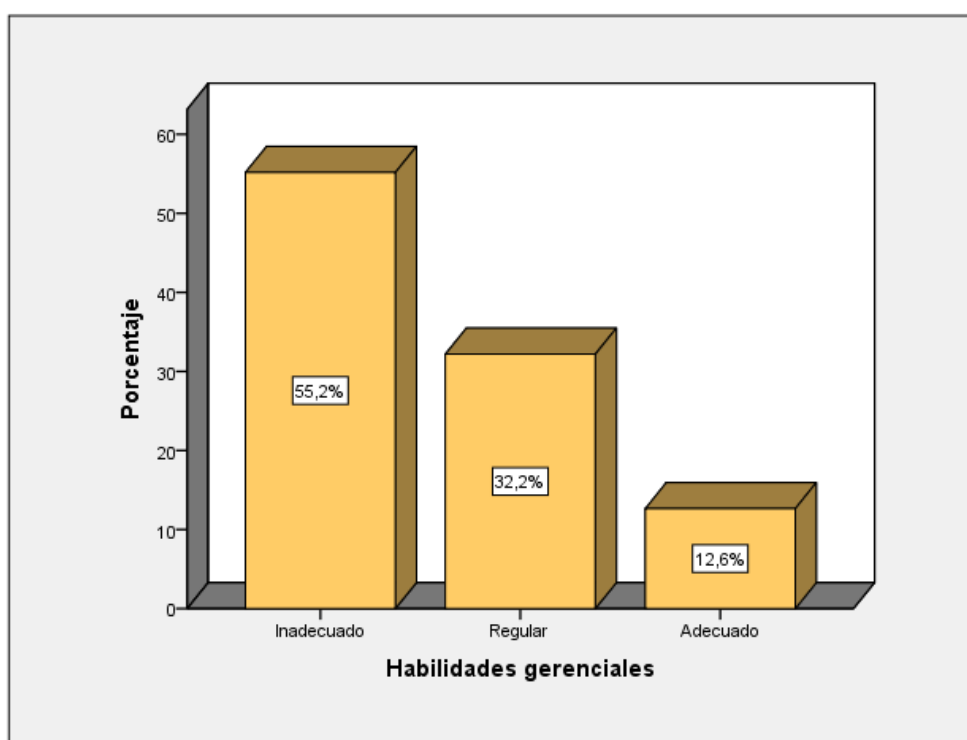


Figura 2. Niveles de la variable habilidades gerenciales

En la tabla 8 y figura 2, se apreció que el 55.2% presentan un nivel inadecuado, el 32.2% presentan nivel regular y el 12.6% presenta un nivel adecuado en relación a la variable habilidades gerenciales.

Tabla 9.

Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión habilidades conceptuales

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	48	55,2
Regular	24	27,6
Adecuado	15	17,2
Total	87	100,0

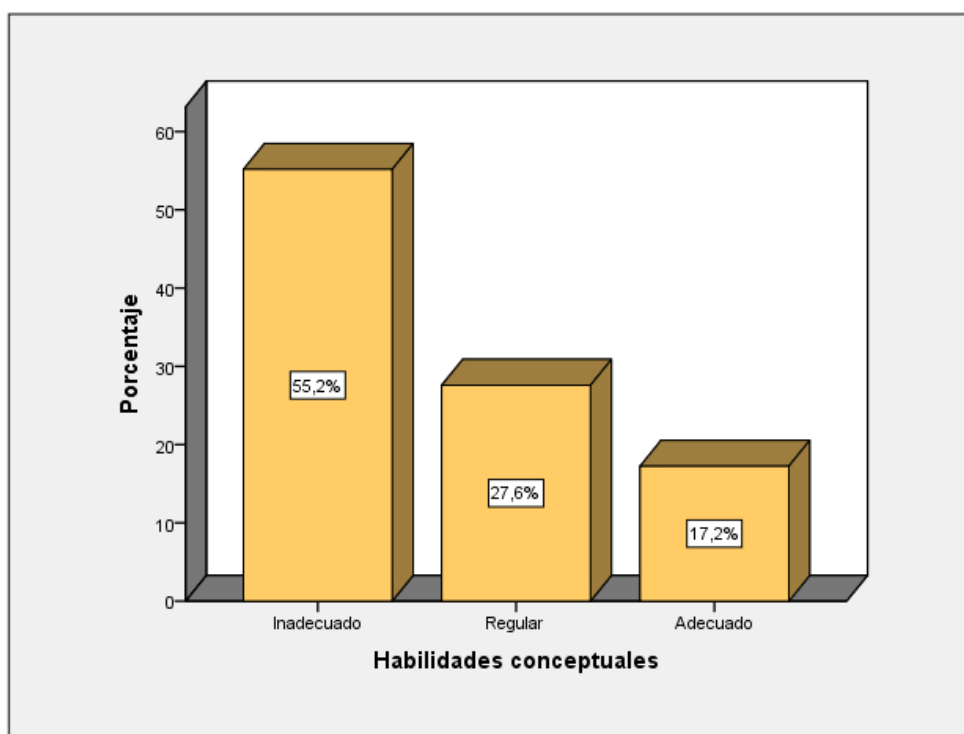


Figura 3. Niveles de la dimensión habilidades conceptuales

En la tabla 9 y figura 3, se apreció que el 55.2% presentan un nivel inadecuado, el 27.6% presentan nivel regular y el 17.2% presenta un nivel adecuado en relación a la variable habilidades conceptuales.

Tabla 10.

Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión habilidades humanas

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	47	54,0
Regular	26	29,9
Adecuado	14	16,1
Total	87	100,0

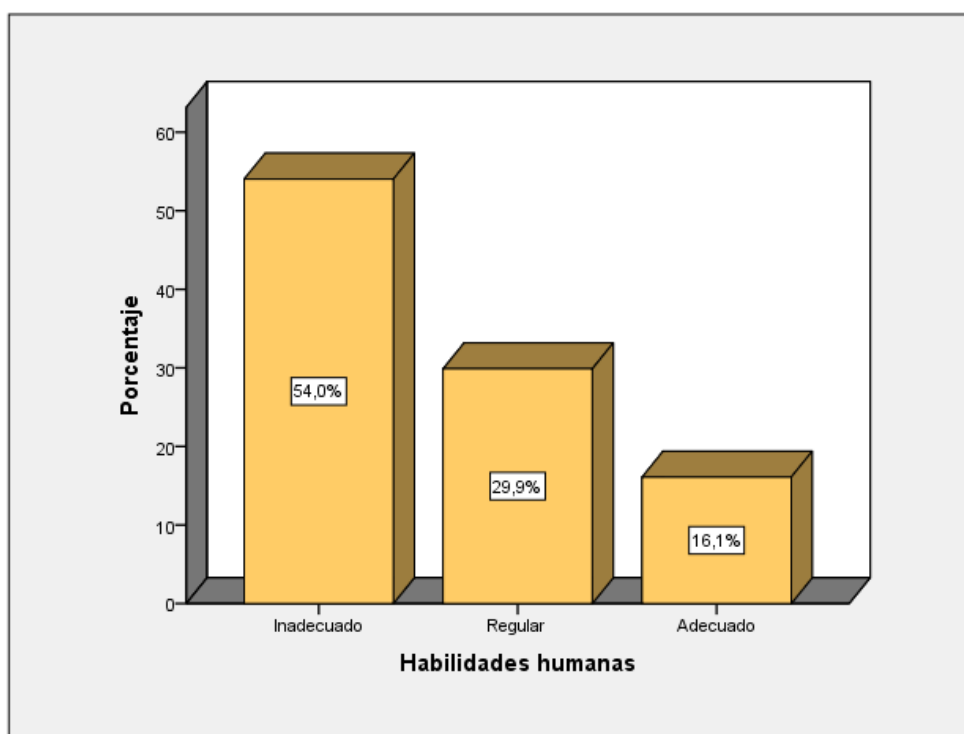


Figura 4. Niveles de la dimensión habilidades humanas

En la tabla 10 y figura 4, se apreció que el 54% presentan un nivel inadecuado, el 29.9% presentan nivel regular y el 16.1% presenta un nivel adecuado en relación a la variable habilidades humanas.

Tabla 11.

Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión habilidades técnicas

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	45	51,7
Regular	38	43,7
Adecuado	4	4,6
Total	87	100,0

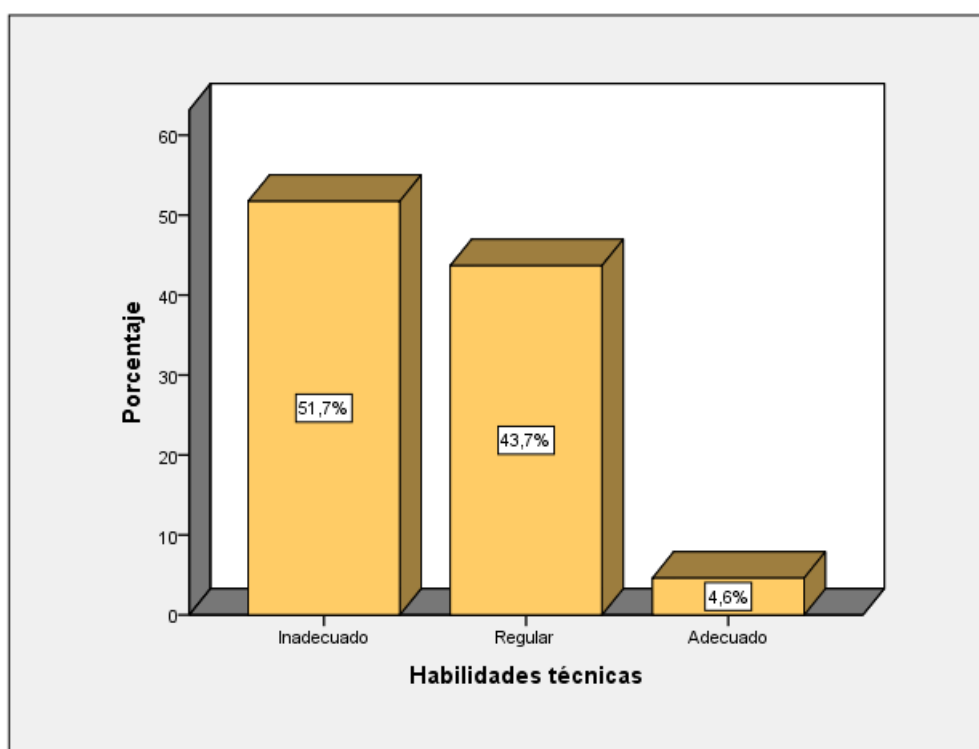


Figura 5. Niveles de la dimensión habilidades técnicas

En la tabla 11 y figura 5, se apreció que el 51.7% presentan un nivel inadecuado, el 43.7% presentan nivel regular y el 4.6% presenta un nivel adecuado en relación a la variable habilidades técnicas.

Tabla 12.

Distribución de frecuencias de los niveles de la variable engagement laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	41	47,1
Medio	31	35,6
Alto	15	17,2
Total	87	100,0

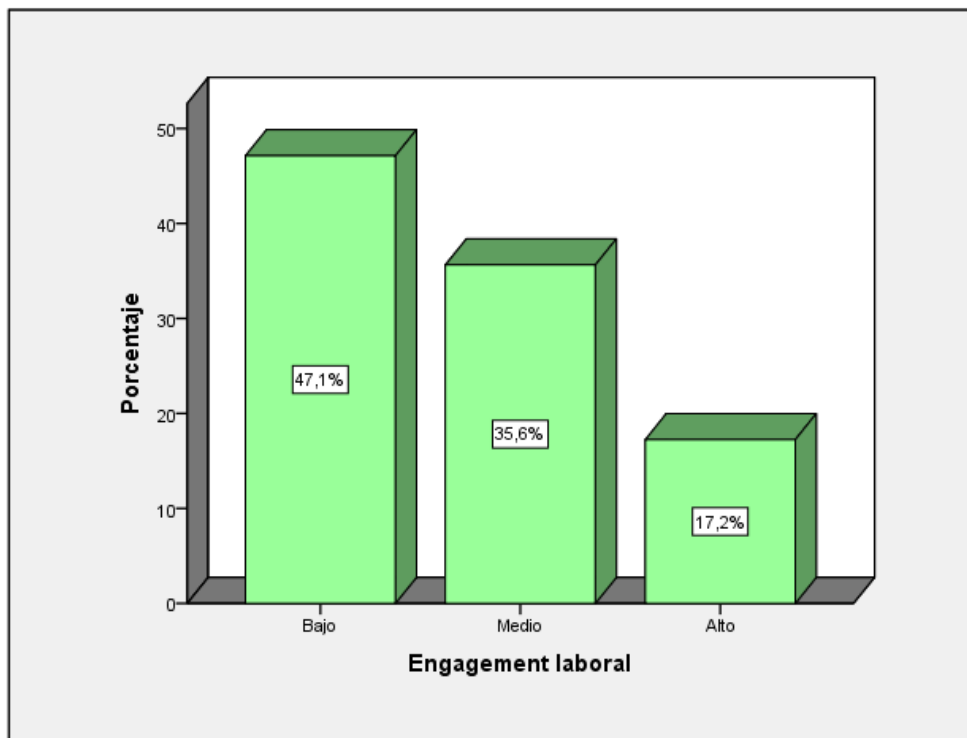


Figura 6. Niveles de la variable engagement laboral

En la tabla 12 y figura 6, se apreció que el 47.1% presenta nivel bajo, el 35.6% presenta nivel medio y 17.2% presenta nivel alto de la variable engagement laboral.

Tabla 13.

Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión vigor

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	38	43,7
Medio	32	36,8
Alto	17	19,5
Total	87	100,0

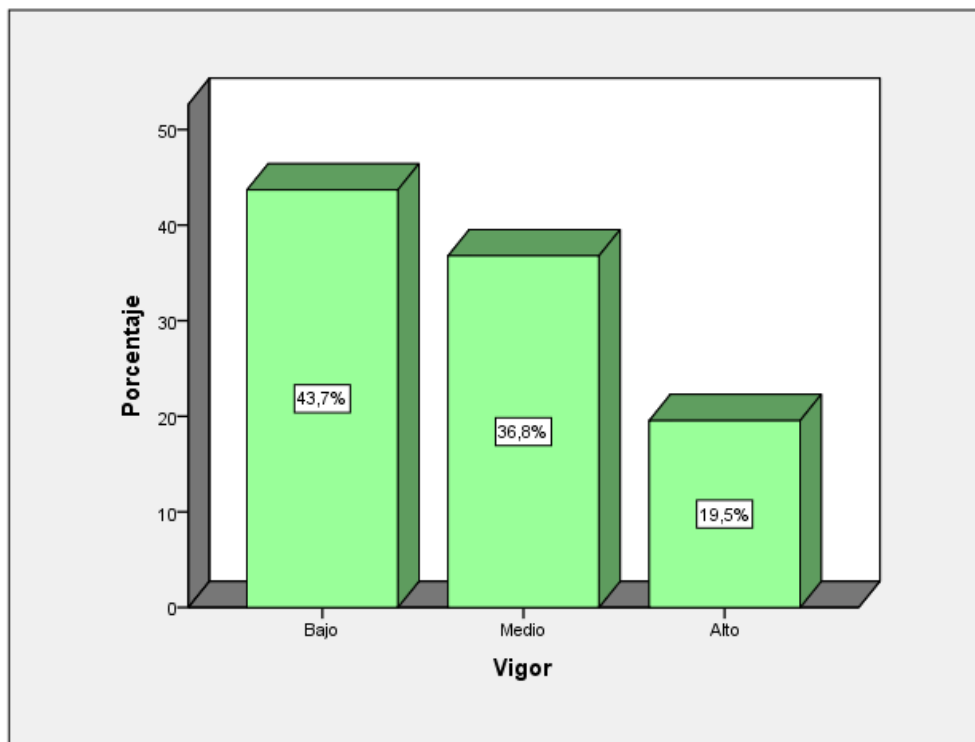


Figura 7. Niveles de la dimensión vigor

En la tabla 13 y figura 7, se apreció que el 43.7% presenta nivel bajo, el 36.8% presenta nivel medio y 19.5% presenta nivel alto de la dimensión vigor.

Tabla 14.

Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión dedicación

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	37	42,5
Medio	33	37,9
Alto	17	19,5
Total	87	100,0

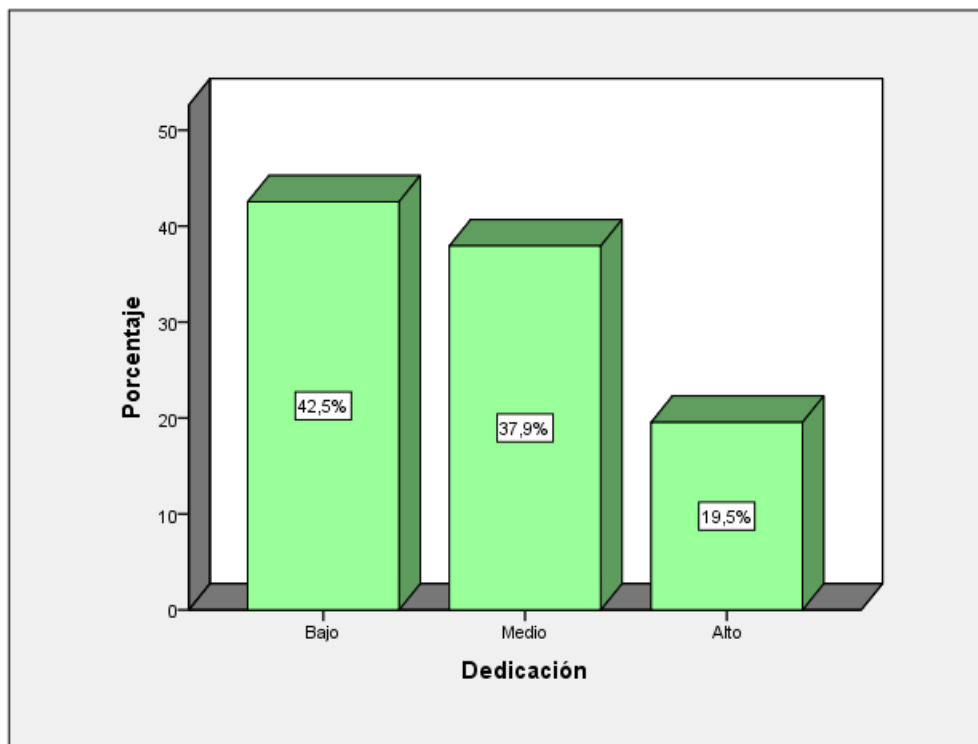


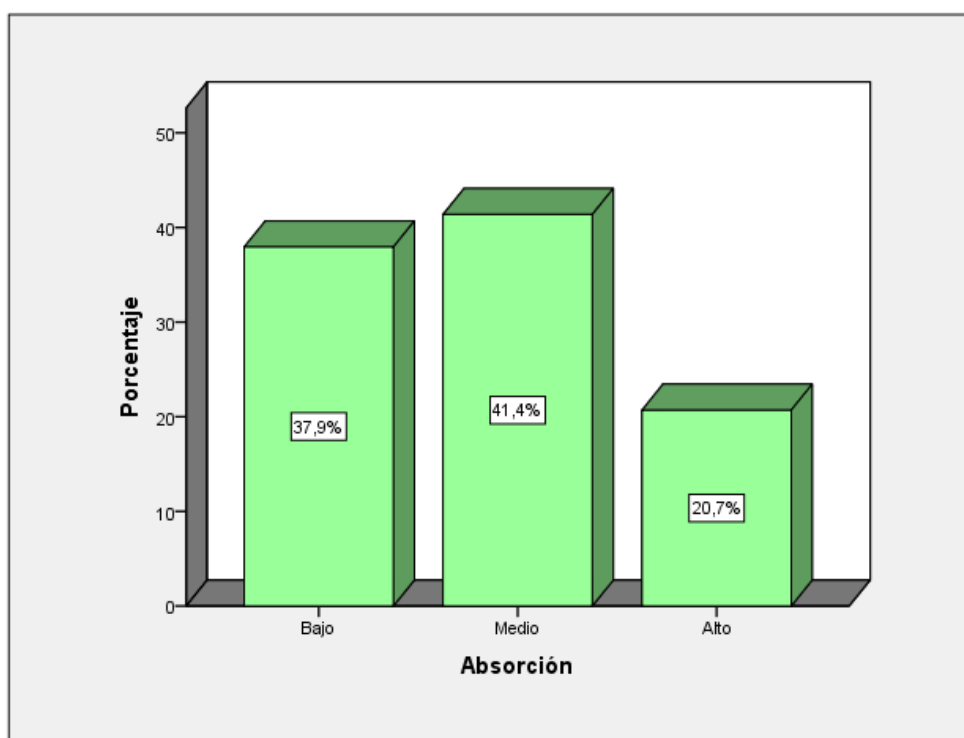
Figura 8. Niveles de la dimensión dedicación

En la tabla 14 y figura 8, se apreció que el 42.5% presenta nivel bajo, el 37.9% presenta nivel medio y 19.5% presenta nivel alto de la dimensión dedicación.

Tabla 15.

Distribución de frecuencias de los niveles de la dimensión absorción

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	33	37,9
Medio	36	41,4
Alto	18	20,7
Total	87	100,0

*Figura 9. Niveles de la dimensión absorción*

En la tabla 15 y figura 9, se apreció que el 37.9% presenta nivel bajo, el 41.4% presenta nivel medio y 20.7% presenta nivel alto de la dimensión absorción.

Tabla 16.

Niveles de habilidades gerenciales y engagement laboral

			Engagement laboral			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades gerenciales	Inadecuado	Recuento	36	10	2	48
		% del total	41,4%	11,5%	2,3%	55,2%
	Regular	Recuento	3	18	7	28
		% del total	3,4%	20,7%	8,0%	32,2%
	Adecuado	Recuento	2	3	6	11
		% del total	2,3%	3,4%	6,9%	12,6%
Total	Recuento	41	31	15	87	
	% del total	47,1%	35,6%	17,2%	100,0%	

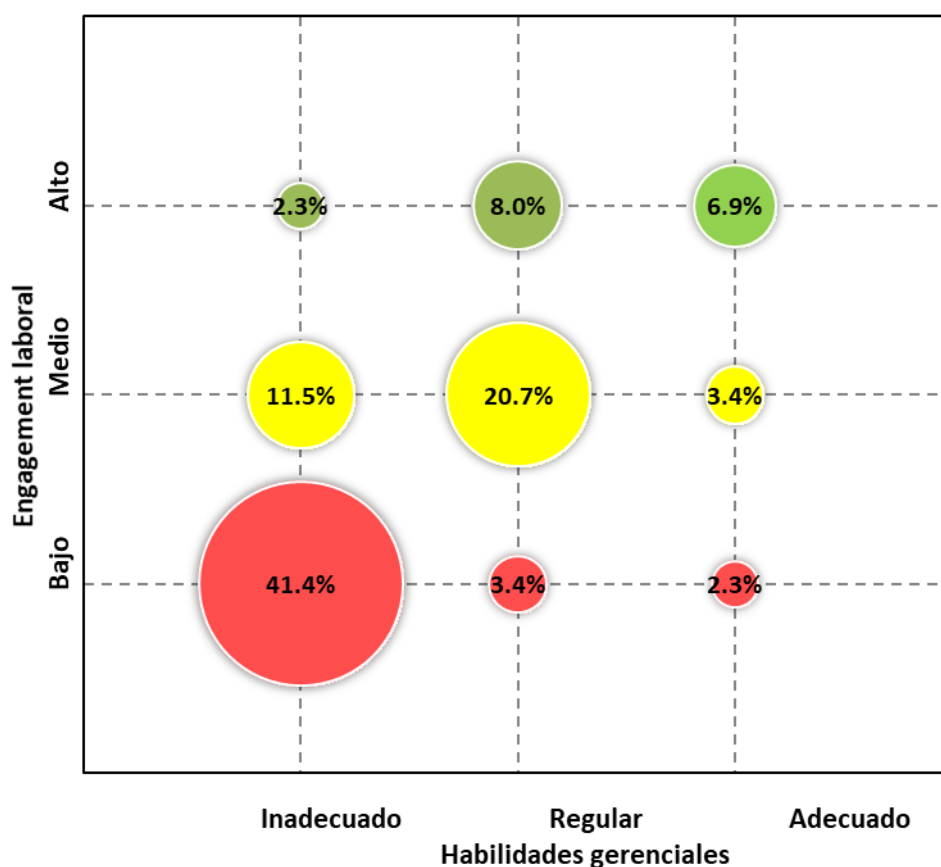


Figura 10. Niveles de habilidades gerenciales y engagement laboral

En la tabla 16 y figura 10, se observa que el 41.4% percibe un nivel inadecuado de habilidades gerenciales frente al nivel bajo de engagement laboral y el 11.5% presenta un nivel medio y el 2.3% presenta nivel inadecuado frente al nivel alto; el 20.7% percibe un nivel regular de habilidades gerenciales frente al nivel medio de engagement laboral y el 3.4% presenta un nivel regular frente al nivel alto y el 6.9% presenta nivel adecuado frente al nivel alto de engagement laboral.

Tabla 17.

Niveles de habilidades conceptuales y engagement laboral

			Engagement laboral			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades conceptuales	Inadecuado	Recuento	36	10	2	48
		% del total	41,4%	11,5%	2,3%	55,2%
	Regular	Recuento	2	17	5	24
		% del total	2,3%	19,5%	5,7%	27,6%
	Adecuado	Recuento	3	4	8	15
		% del total	3,4%	4,6%	9,2%	17,2%
Total	Recuento	41	31	15	87	
	% del total	47,1%	35,6%	17,2%	100,0%	

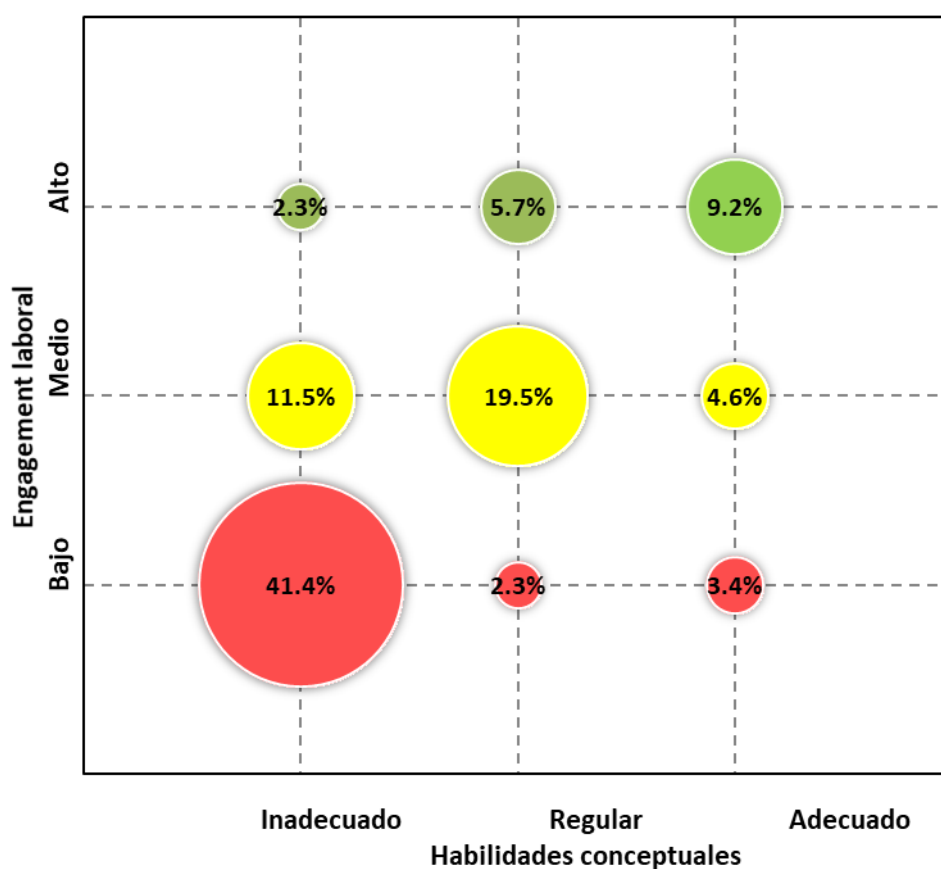


Figura 11. Niveles de habilidades conceptuales y engagement laboral

En la tabla 17 y figura 11, se observa que el 41.4% percibe un nivel inadecuado de habilidades conceptuales frente al nivel bajo de engagement laboral y el 11.5% presenta un nivel medio; el 19.5% percibe un nivel regular de habilidades conceptuales frente al nivel medio de engagement laboral y el 5.7% presenta un nivel regular frente al nivel alto y el 9.2% presenta nivel adecuado frente al nivel alto de engagement laboral

Tabla 18.

Niveles de habilidades humanas y engagement laboral

			Engagement laboral			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades humanas	Inadecuado	Recuento	35	12	0	47
		% del total	40,2%	13,8%	0,0%	54,0%
	Regular	Recuento	4	14	8	26
		% del total	4,6%	16,1%	9,2%	29,9%
	Adecuado	Recuento	2	5	7	14
		% del total	2,3%	5,7%	8,0%	16,1%
Total		Recuento	41	31	15	87
		% del total	47,1%	35,6%	17,2%	100,0%

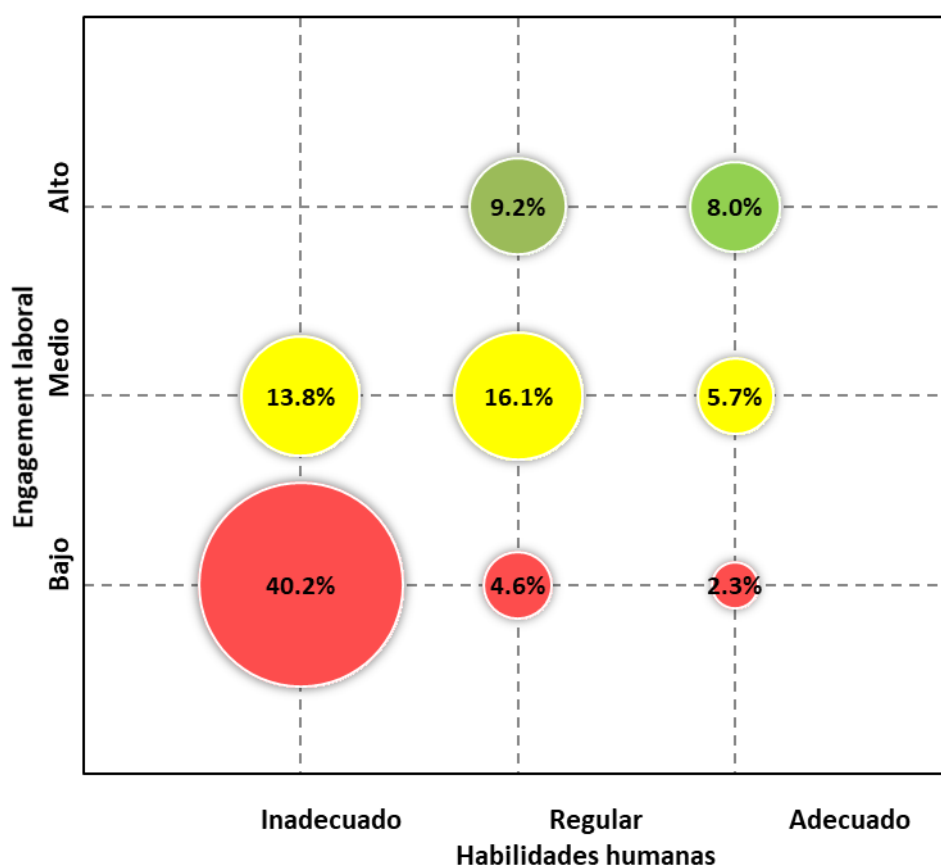


Figura 12. Niveles de habilidades humanas y engagement laboral

En la tabla 18 y figura 12, se observa que el 40.2% percibe un nivel inadecuado de habilidades humanas frente al nivel bajo de engagement laboral y el 13.8% presenta un nivel medio; el 16.1% percibe un nivel regular de habilidades humanas frente al nivel medio de engagement laboral y el 9.2% presenta un nivel regular frente al nivel alto y el 8% presenta nivel adecuado frente al nivel alto de engagement laboral.

Tabla 19.

Niveles de habilidades técnicas y engagement laboral

			Engagement laboral			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades técnicas	Inadecuado	Recuento	34	9	2	45
		% del total	39,1%	10,3%	2,3%	51,7%
	Regular	Recuento	6	20	12	38
		% del total	6,9%	23,0%	13,8%	43,7%
	Adecuado	Recuento	1	2	1	4
		% del total	1,1%	2,3%	1,1%	4,6%
Total	Recuento	41	31	15	87	
	% del total	47,1%	35,6%	17,2%	100,0%	

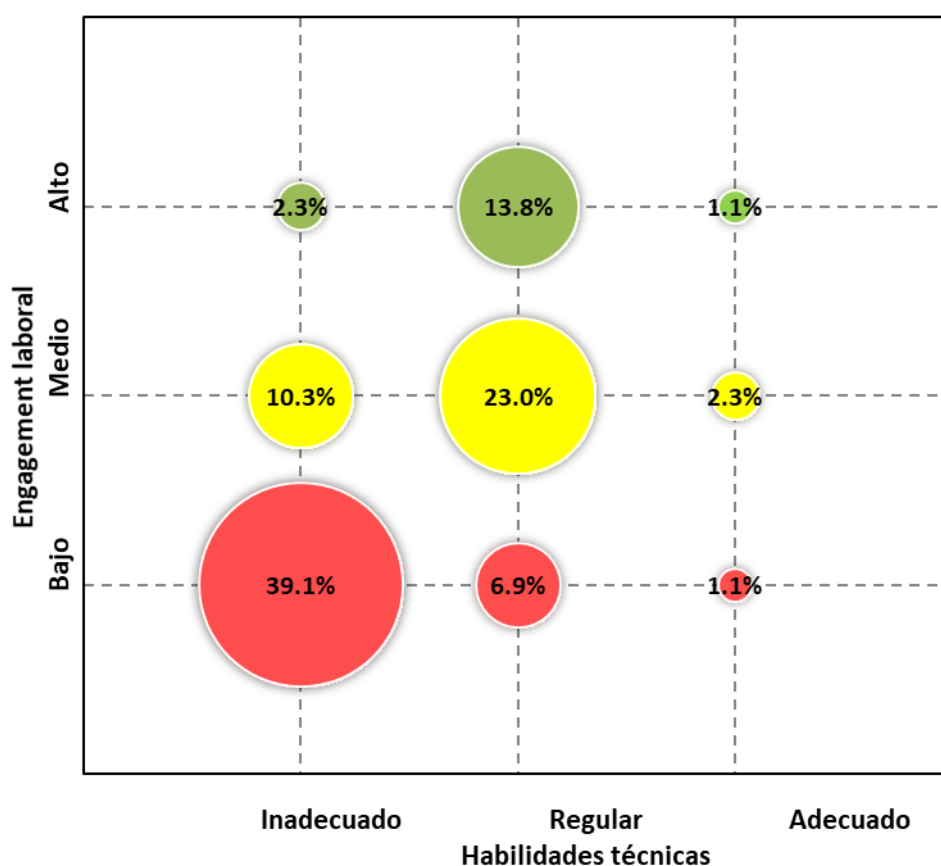


Figura 13. Niveles de habilidades técnicas y engagement laboral

En la tabla 19 y figura 13, se observa que el 39.1% percibe un nivel inadecuado de habilidades técnicas frente al nivel bajo de engagement laboral y el 10.3% presenta un nivel medio; el 23% percibe un nivel regular de habilidades técnicas frente al nivel medio de engagement laboral y el 13.8% presenta un nivel regular frente al nivel alto y el 2.3% presenta nivel regular frente al nivel medio de engagement laboral.

Prueba de normalidad

Tabla 20.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	,146	87	,000
Habilidades conceptuales	,170	87	,000
Habilidades humanas	,152	87	,000
Habilidades técnicas	,110	87	,011
Engagement laboral	,156	87	,000
Vigor	,125	87	,002
Dedicación	,136	87	,000
Absorción	,114	87	,007

Esta tabla 20 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste, observaremos los resultados de la prueba de bondad de Kolmogorov – Smirnov (K-S) y las variables tienen como resultado que el puntaje total no se aproxima a una distribución normal ($p < 0.005$), debido a estos hallazgos se deberá emplear estadística no paramétrica: Prueba de correlación de Spearman.

3.2 Contrastación de hipótesis

En la contrastación de las hipótesis, se usó la correlación de Rho de Spearman y esta prueba estadística es adecuada para ver las relaciones entre variables cualitativas.

Prueba de hipótesis general

Hipótesis de investigación

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Significancia: 0,05

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 21.

Correlación entre las habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018

			Habilidades gerenciales	Engagement laboral
Rho de Spearman Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación		1,000	,662**
	Sig. (bilateral)		.	,000
	N		87	87
Engagement laboral	Coefficiente de correlación		,662**	1,000
	Sig. (bilateral)		,000	.
	N		87	87

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

En la tabla 21, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.662** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Significancia: 0,05

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 22.

Correlación entre las habilidades conceptuales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018

		Habilidades conceptuales	Engagement laboral
Rho de Spearman Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1,000	,583**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	87	87
Engagement laboral	Coeficiente de correlación	,583**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	87	87

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

En la tabla 22, se presentan los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.583** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Segunda hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades humanas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

H_a: Existe relación significativa entre las habilidades humanas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Significancia: 0,05

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H₀

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H₀

Tabla 23.

Correlación entre las habilidades humanas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018

			Habilidades humanas	Engagement laboral
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	1,000	,650**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	87	87
	Engagement laboral	Coeficiente de correlación	,650**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	87	87

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

En la tabla 23, se presentan los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.650** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Tercera hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades técnicas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Significancia: 0,05

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0

Si $p_valor > 0,05$, aceptar H_0

Tabla 24.

Correlación entre las habilidades técnicas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018

			Habilidades técnicas	Engagement laboral
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1,000	,589**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	87	87
Engagement laboral	Engagement laboral	Coeficiente de correlación	,589**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	87	87

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

En la tabla 24, se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.589** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

IV. DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó la relación entre las variables las habilidades gerenciales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,662 coincidiendo con la investigación de Godoy (2017) en su tesis titulada *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla- Callao, 2017*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017. Para la primera variable, habilidades gerenciales, el estudio se basó en la obra de Whetten y Cameron (2011). Para la segunda variable, motivación laboral, en Strike y Posner. El método utilizado fue el hipotético – deductivo. Metodológicamente, de tipo básico, nivel correlacional, con un diseño no experimental transversal. Se utilizaron dos cuestionarios para recolectar información. La muestra fue de 110 trabajadores. Los resultados de la investigación se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial para conocer el nivel de correlación mediante la prueba de Rho Spearman. Se llegó a la conclusión que existe una correlación significativa igual a 0,764** entre las variables habilidades gerenciales y motivación laboral. Los resultados fueron similares debido a la muestra que fue significativa. Los resultados coinciden con el estudio siendo una correlación alta.

Asimismo, Dolores, Salazar, Huerta y Gutiérrez (2015) en su artículo titulado *Habilidades directivas y estilos de liderazgo, factores que inciden en el clima laboral*, tuvieron como objetivo describir, medir y analizar las relaciones entre Habilidades Directivas y los Estilos de Liderazgo en el ambiente laboral en el Hospital General de Sub-Zona”. El estudio es de tipo correlacional con un diseño no experimental, la muestra se determinó estadísticamente. Los instrumentos utilizados fueron la observación directa, entrevistas, diagnóstico inicial y cuestionarios éste último se diseñó en tres secciones en las cuales se medían las variables objeto de estudio. Los resultados se analizaron cuantitativa y cualitativamente, a través de graficación de datos y de un análisis de la herramienta anova. Se concluyó que existe una correlación directa entre las habilidades directivas, estilos de liderazgo y clima laboral, permitiendo realizar las propuestas y recomendaciones necesarias

para el mejoramiento del clima laboral. El diseño utilizado fue el no experimental el cual fue utilizado por la investigación

En relación a la primera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de $.583$., coincidiendo con la investigación de Carbajal (2017) en su tesis titulada *Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas*, tuvo como objetivo proponer una clasificación de las habilidades gerenciales presentes en los directores de las empresas en México, siendo esa variable una del estudio, para estudiar la capacidad con la que cuentan en el aquí y ahora, para enfrentar la innovación disruptiva. La investigación guarda similitud en la parte metodológica siendo el diseño no experimental transversal. Se trata de una investigación de tipo documental y explicativa. Después mediante la comparación de las diferentes clasificaciones presentadas por diversos autores, en cuanto a habilidades gerenciales con las que se lleva a cabo la tarea de dirigir, se generó una clasificación unificadora propia, que sirviera como base para el desarrollo de una entrevista en profundidad para el estudio de campo. Se concluyó que existe correspondencia en cuanto la presencia, en distintas proporciones, de las habilidades gerenciales propuestas en los directores entrevistados, por lo que se relacionó cada una de las habilidades con las etapas del proceso administrativo, con base al grado en que son requeridas.

Por otro lado, Mendoza y Gutiérrez (2017) en su tesis titulada *Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado*, tuvieron como objetivo analizar la relación del engagement en el desempeño laboral del personal del hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. Es un estudio de tipo descriptivo-correlacional de corte transversal. La metodología utilizada en el estudio fue similar al estudio. Para la medición de las variables (engagement y desempeño laboral) se aplicó dos cuestionarios: la primera encuesta fue del desempeño laboral, conformado por 50 ítems que contiene una escala de actitudes y sentimientos con relación al trabajo. El engagement, se midió mediante el cuestionario “Escala de Utrecht de Engagement en el trabajo”. Está formada por 17 ítems, que consta de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Cada uno de estos ítems tuvo 7 opciones de respuestas. Se trabajó con una muestra de 194 trabajadores del “hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”. El

procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio de la aplicación del paquete estadístico SPSS en su versión 2.0. Se concluyó que, el engagement se relaciona de manera significativa en un 89.6% con el desempeño laboral de la organización objeto de estudio. Que los lleva a trabajar con pasión armoniosa y mejora la satisfacción en el trabajo, generando un mejor rendimiento en sus labores que, no solo repercute en el personal sino en la organización. La dimensión “vigor” presenta correlación directa de 91.3%, la dimensión “dedicación” se relaciona en un 90% y la “absorción” 88.5%. Fue la parte de los resultados los que coincidieron con la investigación existiendo una correlación significativa.

En relación a la segunda hipótesis específica, los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre las habilidades humanas y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,650 , coincidiendo con la investigación de Ruiz (2017) en su tesis titulada “*Engagement*” en gerentes de enfermería, hospital militar escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua. Mayo, junio 2017, tuvo como objetivo Identificar nivel de “engagement” en los Gerentes de enfermería que labora en los diferentes servicios del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños en el Año 2017. El estudio fue descriptivo, de corte transversal, constituido por todos los Jefes de unidades y supervisoras de enfermería, total de 34 gerentes que laboran en los diferentes servicios y departamento de Enfermería, se usó el cuestionario UWES para medir las dimensiones vigor, dedicación, absorción. Los resultados: Con respecto a la subescala de vigor, se encontró un nivel muy alto en un 32%(11), alto 24% (8), para un total del 100%. En la subescala dedicación se encontró el 44% (15) tiene un nivel de dedicación muy alto, seguido con un 41% de dedicación alta (14), con un promedio de 14.7%(5). La subescala de absorción el 35.3% (12) tiene un nivel de absorción alto, seguido con un 26% de absorción muy alta (9), con un promedio de 38.2%(13). Conclusiones: se encontró en los gerentes de enfermería tubo un mayor predominio el grupo de edades entre 35 a 45 años, del sexo femenino, casadas, hay consumo de alcohol de forma ocasional, con un promedio de horas que duerme al día de 8 a más horas. Con respecto a las características familiares se encontró, predominio de familias extensas, con 2 hijos, con edades de los hijos comprendidos entre 6 a 12 años. Dentro de los factores laborales, la mayoría tiene más de 18 años de laborar en la institución, predomina la categoría civil, los cuales desempeñan principalmente el cargo de gerentes de enfermería, trabajan más de 48 horas a la semana, la mayor parte no tienen otro trabajo o estudio aparte

de su jornada laboral. Subescala de vigor se encontró en un nivel promedio, en la subescala dedicación un nivel muy alto, la subescala de absorción tiene un nivel promedio. Los resultados fueron significativos y coincidieron con el estudio en parte descriptiva.

En relación a la tercera hipótesis específica, los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre las habilidades técnicas y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,589. coincidiendo con la investigación de Amanqui y Sarmiento (2018) en su tesis tuvieron como objetivo establecer la relación que existe entre la motivación laboral y engagement laboral en el personal de enfermería de centro quirúrgico, recuperación y central de esterilización del HRHD, Arequipa, Julio – 2017. Las características generales detallamos el 60% del personal de enfermería es procedente de la (UNSA), de la edad que manifiestan es de 54 años a mas , predominando más el sexo femenino ,el personal de enfermería con estado civil casadas con 51.1%.el tiempo que labora en su institución en la mayoría (86.7%) es de 4 años a mas presentan; el cargo que desempeñan el personal son enfermeras especialistas en centro quirúrgico (enfermeras quirúrgicas) 93.3%,su situación laboral son nombradas, trabajando un 66.7% solo en MINSa mas no en otras entidades, no sufren de alguna enfermedad. Los niveles de Motivación Laboral muestra que el 88.9% presenta motivación baja, dichos resultados coinciden con el estudio. Los niveles de engagement laboral muestra un 84.4% es engagement baja en el personal de enfermería de centro quirúrgico, recuperación y central de estilización del H.R.H.D. Arequipa 2017. Se concluyó: Si existe relación altamente significativamente está dada entre Engagement laboral y motivación laboral cual indica un 82.2% y muestra el test del chi cuadrado ($p < 0.01$) se relaciona engagement laboral baja con motivación laboral baja.

Por otro lado, López y Orellana (2013) en su tesis titulada *Factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia, 2013*, tuvieron como objetivo identificar los factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia, 2013. El diseño de la investigación guarda similitud con el estudio siendo no experimental transversal de enfoque cuantitativo, de corte transversal, de asociación, en donde se consideró una muestra de población de 171 personas, 41 profesionales de Enfermería y 124 Técnicos y Auxiliares Paramédicos. La muestra fue calculada mediante un muestreo aleatorio estratificado proporcional. Para la

recolección de los datos, se utilizó un cuestionario de preguntas socio-demográficas y laborales; y la escala de engagement en el trabajo de la Universidad de Utrecht (UWES). De esta escala general derivan tres sub-escalas que se traducen en las dimensiones de vigor, absorción y dedicación. Todas las escalas se clasificaron en bajo, medio, alto y muy alto. Se concluyó que existen diferentes asociaciones significativas entre algunos factores familiares, personales y laborales con el grado de engagement en el personal de enfermería. Dentro de estas asociaciones destacan las siguientes variables: situación de pareja, tiempo de recreación en un día no laboral, horas que duerme en un día de descanso, consumo de alcohol, número de cigarrillos que se consumen, horas extras remuneradas y tipo de familia, entre otras. El grado de engagement se asocia positivamente a ciertas características del personal de salud, por lo que es importante determinar los factores que favorecerán la elección de estrategias que permitan mejorar la calidad de vida laboral. Debido a esto, se hace imperante que se realicen mayor número de investigaciones acerca del engagement, para que mediante la determinación del vigor, la absorción y la dedicación del trabajador respecto del trabajo se resalte el aspecto positivo que muestra el personal de enfermería en mejorar la calidad de atención, elevando además el compromiso con la institución, el paciente y la comunidad.

Al respecto Sanclemente, Elboj e Íñiguez (2017) en su artículo titulado *Engagement o compromiso en profesionales de enfermería: variables socio-demográficas y laborales asociadas*, tuvieron como objetivo determinar el nivel de engagement y la relación con las seis áreas de la vida laboral en los profesionales de enfermería en la ciudad de Huesca (España) y su asociación con las variables socio-demográficas y laborales. El estudio fue descriptivo, transversal, con abordaje cuantitativo, en el que participaron 305 profesionales de enfermería. Se realizó un análisis descriptivo, correlaciones y pruebas paramétricas bivariadas, ANOVA y T-Student. Los resultados coincidieron con el estudio existiendo una correlación significativa utilizando Rho Spearman , para la estadística inferencial.. La mayoría de los participantes eran mujeres, con pareja estable e hijos, con edad media de 44,98 años (DT 10,86). El 35,4% de la muestra presenta altos niveles de engagement (altos niveles de energía, implicación y eficacia). El estado civil, la situación laboral del cónyuge y padecer enfermedades crónicas se relaciona con los niveles de eficacia; las actividades de ocio se relacionan con los niveles de energía e implicación. La valoración del clima laboral se relaciona con las tres áreas del engagement; la edad, el tiempo en la unidad de trabajo, los años como enfermera y el tiempo en un puesto de dirección se relacionan con la implicación.

Se concluyó: La población estudiada presenta altos niveles de engagement laboral y congruencia entre las sub-escalas de la vida laboral y la organización, con la excepción de la sub-escala de justicia, puesto que los individuos encuestados creen que la organización los trata de forma injusta.

Asimismo, Cueva (2016) en su tesis titulada *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal en el hospital Hermilio Valdizán – año 2016*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal del hospital Hermilio Valdizán, año 2016. El tipo de investigación es de tipo no experimental, de diseño descriptivo correlacional, transversal. Se utilizó el muestreo probabilístico, de tipo aleatorio simple, porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, la muestra asciende a 217 del personal del hospital. Se utilizó el cuestionario de habilidades gerenciales y el cuestionario de satisfacción laboral. Se aplicó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman. Se concluyó que existe relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal del hospital Hermilio Valdizán, año 2016. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva considerable $r=0.825^{**}$, con una $p=0.000$ ($p < .001$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna dichos resultados coinciden con la investigación existiendo una correlación significativa.

Al respecto coinciden los resultados con los de Vera (2017) en su tesis titulada *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*, tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. En cuanto a la parte metodológica la investigación es de tipo básico. Siendo de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por 350 enfermeras del Instituto Nacional de Salud del Niño. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. La primera variable habilidades gerenciales, medida por evaluación de dicha variable por medio de un instrumento, acoplada y enmarcada a la realidad del estudio, la variable desarrollo organizacional que es la segunda variable del estudio también tuvo el mismo trato científico. Como conclusiones finales se afirma que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud

del Niño, Lima 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta, el estadígrafo que se utilizo fue Rho Spearman siendo el mismo utilizado para el estudio.

V. CONCLUSIONES

Primera

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; obteniendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,662 interpretándose como moderada relación positiva entre las variables. A mayor habilidades gerenciales mayor engagement laboral.

Segunda:

Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; obteniendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,583 interpretándose como moderada relación positiva entre las variables. A mayor habilidades conceptuales mayor engagement laboral.

Tercera:

Existe relación significativa entre las habilidades humanas y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; obteniendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,650 interpretándose como moderada relación positiva entre las variables. A mayor habilidades humanas mayor engagement laboral.

Cuarta:

Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; obteniendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,589 interpretándose como moderada relación positiva entre las variables. A mayor habilidades técnicas mayor engagement laboral.

VI. RECOMENDACIONES

Primera:

El director del centro de salud debe desarrollar programas de liderazgo con el personal que labora en el centro asistencial, aprendiendo las habilidades y motivaciones emocionales que presenta este personal para el trabajo en equipo.

Segunda:

El director del centro de salud debe desarrollar cursos de capacitación a fin de desarrollar el pensamiento abstracto y la resolución de problemas del personal que labora en este centro de salud.

Tercera:

Los jefes de los servicios debe motivar al personal directivo de la institución a fin de desarrollar actividades filantrópicas y de compromiso laboral.

Cuarta:

El director del centro de salud debe ejecutar programas de premios e incentivos para el personal que destaque a nivel laboral y que contribuya al desarrollo institucional.

Quinta:

El director del centro de salud debe capacitar al personal femenino directivo en aspectos gremiales y de desarrollo productivo

Sexta:

Se sugiere al director del centro de salud realizar seminarios, cursos, talleres y charlas en el año para ir mejorando y recordando las características para una adecuada comunicación interpersonal.

V. REFERENCIAS

- Alderfe, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. Washington: Free Press.
- Amanqui, R., y Sarmiento, M. E. (2018). *Motivación laboral y el engagement laboral en el personal de enfermería de centro quirúrgico recuperación y central de esterilización del HRHD. Arequipa julio – 2017* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa, Perú.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Bakker, A. B. (2011). *The Job Demands–Resources Questionnaire*. Róterdam: Universidad Erasmo de Róterdam.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-28.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115.
- Bakker, A. B., y Oerlemans, W. (2011). Subjective Well-Being in Organizations. En K. Cameron y G. Spreitzer (eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Bakker, A. B., Llorens, S., Schaufeli, W. B., y Salanova, M. (2006). Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. New Jersey: Freeman.
- Bargagliotti, A. (2011). Work Engagement en Nursing: A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (6), 1414-1428.
- Belker, L. y Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. (5a ed) . Estados Unidos: Grupo Nelson.

- Carbajal, A. (2017). *Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas*. (Tesis de maestría). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Cárdenas, T., y Jaik, D. A. (2014). *Engagement. Ilusión por el Trabajo. Un modelo teórico conceptual*. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.) México: Ed. McGraw-Hill.
- Codina, A. (2005). *Habilidades gerenciales, ¿Cuáles? y ¿Para qué?*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Cueva, G. L. (2016). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal en el hospital Hermilio Valdizán – año 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dolores, E., Salazar, J. F., Huerta, M., y Gutiérrez, J. (2015). Habilidades directivas y estilos de liderazgo, factores que inciden en el clima laboral. *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Celaya*, 7 (4), 1378-1573.
- Duarte, A. C. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Godoy, A. R. (2017). *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla- Callao, 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: Innova.

- Gorgievski, M. J., y Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*, 7-22.
- Hakanen, J. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal School Psychology*, 43, 495-513.
- Hernández, R., Fernández, R y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Gram - Hill.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. Lead article. *Applied Psychology*, 50, 337-370.
- Hobfoll, S. E., y Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 115-133. Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E., y Shirom, A. (2000). Conservation of resources: Applications to stress and management in the workplace. En RT Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, 57-80. New York: Marcel Dekker.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Katz, R. L. (1999). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ma ed.) México: McGrawHill.
- Kotler, P. (2010). *Dirección de Marketing*. (14ma ed) México: Pearson Educación.

- López, V. A., y Orellana, M. J. (2013). *Factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia, 2013*(Tesis de maestría). Universidad Austral de Chile. Chile
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. y Peterson, S. J. (2002). Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development. *The Journal of Management Development*, 21 (5). Recuperado de <<http://search.proquest.com/docview/216363429?accountid=41232>>.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Martínez, I., y Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros*, 279, 175-202.
- Maslach, C., y Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mendoza, B., y Gutiérrez, M. (2017). *Relación del engagement en el desempeño laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Perú.
- Mosley, D., Meggison, L., y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.
- OMS (2004b). *World report on road traffic injury prevention*. Ginebra, Organización Mundial de la Salud.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Fondo Educativo Interamericano.

- Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W. B., y Van, C. (2012). Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work Engagement. *Human Relations*, 65, 1129-1154.
- Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas* (3a. ed) Madrid: Díaz de Santos.
- Ramírez, J. (2007). *El gerente eficaz: los retos de la gerencia general*. México: Panorama Editorial.
- Reh, F. J. (2009). *The management skills pyramid*. *About.com Management*. Recuperado de: <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>
- Reyes, K. Y. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo* (3a ed). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., y Bakker, A. B. (2012). *El Engagement en el Trabajo. Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales. Y bienestar laboral*. España: Pirámide.
- Ruiz, K. (2017). "Engagement" en gerentes de enfermería, hospital militar escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua. Mayo, junio 2017 (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Sacks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza Editorial.
- Salinas, P. D. (2012). *Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital, "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna, en el año 2011*. (Tesis). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann , Tacna, Perú.

- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación científica*. Lima, Perú: Business Support Aneth.SRL.
- Sanclemente, I., Saso, C., y Berrozpe, T. (2017). Engagement o compromiso en profesionales de enfermería: variables socio-demográficas y laborales asociadas. Universidad de Murcia. *Enfermería Global*, 16 (3), 400-413. Disponible en: <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/259541>
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2010). The Conceptualization and Measurement of Work Engagement. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press. Recuperado en http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_206.pdf
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., y Bakker, A. (2002). The measurement Of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. Netherland U.E.: Kluwer Academic Publishers.
- Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes*. Colombia: Ecoe, ediciones.
- Vera, M. E. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima , Perú.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8a. ed) México: Pearson.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*(6a ed.) México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Carta de presentación de la UCV al centro de salud José Carlos Mariátegui



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 19 de octubre de 2018

Carta P.500 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)

MC. EDUARDO VARGAS PACHECO

CENTRO DE SALUD JOSE CARLOS MARIATEGUI SJL

Atención:

MÉDICO JEFE

Asunto: Carta de Presentación del estudiante **ELISA ROXANA DIONICIO ESCALANTE**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ELISA ROXANA DIONICIO ESCALANTE** identificado(a) con DNI N.° **41398201** y código de matrícula N.° **7001178510**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

HABILIDADES GERENCIALES Y ENGAGEMENT LABORAL EN UN CENTRO DE SALUD, SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas

Jefe de Unidad

ESCUELA DE POSGRADO

FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiolá 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Campo Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Axx.:2910.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Axx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1790 Tel.:(+511) 202 4342 Axx.: 2660.

Anexo 2: Solicitud de autorización para aplicar instrumentos al centro de salud José Carlos Mariátegui

San Juan de Lurigancho 6 de noviembre del 2018

SOLICITO: Autorización para aplicar instrumentos

SEÑOR MC. EDUARDO VARGAS PACHECO
CENTRO DE SALUD JOSE CARLOS MARIATEGUI SJL
Atención: MÉDICO JEFE

Yo, Elisa Roxana Dionicio Escalante, estudiante de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificado con D.N.I. N° 41398201, con número de celular 995289388, con dirección electrónica moglielisa@hotmail.com y domiciliada en Jr. Bartolomé Herrera 4414 Urb. Mariscal Cáceres del distrito de San Juan de Lurigancho, ante usted con el debido respeto me presento y digo:

Que, por motivos de estar realizando una investigación para obtener el grado de Magister en Gestión de los Servicios de Salud de la Universidad Cesar Vallejo, solicito a su digno despacho concederme la AUTORIZACIÓN para poder realizar la aplicación de instrumentos de Habilidades Gerenciales con 20 ítems y Engagement Laboral con 17 ítems, en los interiores del Centro de Salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho.

Sin más que decir, me despido no sin antes aprovechar la oportunidad de agradecer de antemano por su gentil respuesta.

Atentamente:

Q.F. DIONICIO ESCALANTE ELISA ROXANA
C.Q.P. 19241



Anexo 3: Constancia de aplicación de instrumentos al centro de salud José Carlos Mariátegui

“Año del diálogo y la Reconciliación Nacional”

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

El Médico Eduardo Vargas Pacheco con CMP 36724, jefe del centro de salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho.

Hace constar que:

Doña Elisa Roxana Dionicio Escalante, identificada con DNI N° 41398201, estudiante del programa de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad César Vallejo, desarrolló en éste centro de salud la aplicación de instrumentos para ejecutar su trabajo de investigación (tesis) titulado: **“HABILIDADES GERENCIALES Y ENGAGEMENT LABORAL EN UN CENTRO DE SALUD, SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2018.”**

Los instrumentos aplicados fueron; Habilidades Gerenciales con 20 ítems y Engagement Laboral con 17 ítems.

Por tal motivo se le facilitó el acceso en dicha institución para la ejecución del estudio antes mencionado.

San Juan de Lurigancho 10 de diciembre del 2018


PERU Ministerio de Salud Dirección de Redes Integradas de Servicios de Salud Centro de Salud José Carlos Mariátegui
Eduardo Vargas Pacheco
EDUARDO VARGAS PACHECO
MÉDICO JEFE
CMP. 36724

Anexo 4: Formulario de consentimiento informado

Este formulario de Consentimiento informado va dirigido al personal que labora en un Centro de Salud en el distrito de San Juan de Lurigancho, a quienes se invita a participar en el estudio: **habilidades gerenciales y Engagement laboral de los trabajadores del centro de salud del distrito de San Juan de Lurigancho 2018.**

Se me ha informado que:

- 1.- **Investigador:** Químico Farmacéutica Elisa Roxana Dionicio Escalante.
- 2.- **Propósito del estudio:** determinar la relación que existe entre **habilidades gerenciales y Engagement laboral de los trabajadores del centro de salud del distrito de San Juan de Lurigancho 2018**
- 3.- **Participación voluntaria:** La participación de este estudio es voluntario, por lo tanto es una alternativa que usted decida participar del estudio o no.
- 4.- **Procedimiento:** se hará el llenado de las encuestas; se dará un tiempo de 10 min por participante.
- 5.- **Riesgos:** el estudio NO representa ningún riesgo.
- 6.- **Beneficios:** La participación en el estudio.
- 7.- **Confidencialidad:** la obtención de los datos, será utilizada con fines científicos manteniendo el anonimato de los datos de identificación personal.
- 8.- **Número de teléfono del investigador:** yo comprendo que si tengo alguna pregunta o problema con esta investigación puedo llamar.
Investigador: Q.F. Elisa Roxana Dionicio Escalante. Teléf. 995289388

Consentimiento Informado

Yo, _____ identificado (a) con el número de D.N.I. _____ he sido informado (a) y leído este formulario de consentimiento informado que contiene datos acerca de los objetivos del estudio de investigación, procedimientos y beneficios.

En virtud a lo anterior declaro que se me ha informado ampliamente del estudio antes mencionado, con sus riesgos y beneficios, se han absuelto a mi entera satisfacción todas las preguntas que he realizado; identidad y los datos se mantendrán bajo absoluta confidencialidad.

Por lo que consiento voluntariamente participar en esta investigación en calidad de participante, pudiendo retirarme de esta en cualquier momento, sin que ello me perjudique.

Lima, ___ de _____ del 2018

Firma del participante
 Teléfono para contacto _____

 Elisa Roxana Dionicio Escalante
 D.N.I. N° 40277973
Evaluador

Anexo 5: Ficha técnica del instrumento para medir las habilidades gerenciales.

Nombre: Cuestionario de habilidades gerenciales.

Autor: Kotler (2010).

Objetivo: Determinar la percepción de los Trabajadores sobre las habilidades gerenciales del Centro de salud José Carlos Mariátegui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho - 2018.

Usuarios (muestra): 87 trabajadores.

Unidad de análisis: Trabajadores del Centro de salud José Carlos Mariátegui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho - 2018.

Duración: 20 minutos aproximadamente

Validez: Juicio de expertos.

Confiabilidad: El análisis de fiabilidad indicó un coeficiente alfa de Cronbach.

Estructura: El cuestionario consta de 20 ítems, distribuidos en las dos dimensiones de la variable:

Dimensión 1: Habilidades conceptuales (7 ítems)

Dimensión 2: Habilidades humanas (7 ítems)

Dimensión 3: Habilidades técnicas (6 ítems)

Calificación: Las opciones de respuesta son: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

Categorías: Adecuado [74-100], Regular [43 - 73], Inadecuado [2-46]

Para cuantificar la variable de engagemet laboral, se preparó una encuesta que comprendía 17 cosas y, para evaluar la variable de habilidades administrativas, se ajustó la encuesta de Kotler (2010).

Anexo 6: Instrumento para medir las Habilidades gerenciales

Cuestionario sobre desarrollo de habilidades gerenciales

Estimado colaborador:

La presente encuesta tiene como finalidad evaluar el desarrollo de las habilidades gerenciales, es TOTALMENTE ANONIMO y contribuye a entender la realidad desde una perspectiva científica

Instrucciones:

1. Lee cuidadosamente y medite los enunciados de las preguntas, sea honesto en sus respuestas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un ASPA (X) en los cuadrados según la alternativa que considere la más adecuada.
1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre

N°	DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
	DIMENSION: HABILIDADES CONCEPTUALES					
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.					
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados					
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas de la organización.					
5	Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.					
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.					
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.					
	DIMENSION : HABILIDADES HUMANAS					

8	Incentiva al personal a su cargo para que se identifiquen con la misión, visión y valores.					
9	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.					
10	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.					
11	Coopera con el personal operativo en la realización de las actividades organizativas.					
12	Facilita información entre el personal a su cargo.					
13	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal operativo.					
14	Desarrolla las actividades operativas con la participación de todos los miembros que conforman la división.					
	DIMENSION: HABILIDADES TECNICAS					
15	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica o logística para la realizar mejor su trabajo.					
16	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
17	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					
18	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.					
19	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.					
20	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para la realizar sus actividades.					

Anexo 7: Ficha técnica del instrumento para medir el engagemet laboral.

Nombre: Cuestionario de engagemet laboral.

Autor: Cuesta (2013).

Objetivo: Determinar la percepción de los Trabajadores sobre el engagemet laboral del Centro de salud José Carlos Mariátegui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho - 2018.

Usuarios (muestra): Trabajadores

Unidad de análisis: Trabajadores del Centro de salud José Carlos Mariátegui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho - 2018.

Duración: 20 minutos aproximadamente

Validez: Por juicio de expertos.

Confiabilidad: El análisis de fiabilidad indicó un coeficiente alfa de Cronbach.

Estructura: El cuestionario consta de 17 ítems, distribuidos en las tres dimensiones de la variable:

Dimensión 1: Vigor (seis ítems)

Dimensión 2: Dedicación (cinco ítems)

Dimensión 3: Absorción (seis ítems)

Calificación: Las opciones de respuesta son: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

Categorías: Alto, medio y bajo

Anexo 8: Instrumento para medir el engagement laboral

Cuestionario sobre engagement laboral

A continuación encontraras unas preguntas que se refieren a engagement académico , y en el margen derecho podrás marcar:

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

Responda a todas las preguntas CON SINCERIDAD, pues no son difíciles ni hay nada malo en ellas..

Si no ha comprendido algo, puede preguntar ahora.

Preguntas:

Items		1	2	3	4	5
Vigor						
1	En mi trabajo, siempre estoy con mucha energía					
2	Encuentro en el trabajo un completo significado y propósito					
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
4	En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso					
5	Soy entusiasta respecto a mi trabajo					
6	Cuando estoy trabajando, olvido lo que ocurre a mi alrededor					
Dedicación						
7	Mi trabajo me inspira					
8	Al empezar el día siento que voy al trabajo					
9	Me siento contento cuando estoy trabajando intensamente					
10	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo					
11	Estoy inmerso en mi trabajo					
Absorción						
12	Puedo continuar trabajando por largos periodos de tiempo					
13	Para mí, el trabajo es un reto					
14	Obtengo lo que quiero cuando estoy trabajando					
15	En mi trabajo mentalmente soy muy resiliente (flexible)					
16	La dificultad la separo de mí mismo en el trabajo					
17	En mi trabajo siempre persevero cuando algo no va bien					

Anexo 9: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema general:</p> <p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018</p> <p>Objetivos específicos Determinar la relación entre las habilidades conceptuales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades humanas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades técnicas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.</p> <p>Hipótesis específicos Existe relación significativa habilidades conceptuales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018</p> <p>Existe relación significativa las habilidades humanas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018</p>	Variable 1: Habilidades gerenciales			
			Dimensiones		Indicadores	
			Habilidades conceptuales		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo de trabajo ✓ Planes ✓ Estructura organizacional ✓ Normas de funcionamiento ✓ Orientación al Personal ✓ Planificación 	
			Habilidades Humanas		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa al personal ✓ Fomenta buena relación ✓ Coopera con el personal ✓ Facilita información ✓ Conduce a su grupo ✓ Desarrolla las actividades administrativas 	
			Habilidades Técnicas		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demuestra interés ✓ Orientada a las actividades ✓ Promueve la participación ✓ Propone acciones ✓ Cumple metas 	
			Variable 2: Engagement laboral			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Vigor	✓ Energía	1-6	<p>Alto (63 – 85)</p> <p>Medio (40 – 62)</p> <p>Bajo (17 – 39)</p>
			Dedicación	✓ Inspiración	7-11	
			Absorción	✓ Concentración	12-17	

¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?	salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018	Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018				
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		ESTADÍSTICA A UTILIZAR		
<p>TIPO: sustantiva</p> <p>DISEÑO: No experimental, transversal Correlacional</p> <p>MÉTODO: Hipotético deductivo</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>87 trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018</p>	<p>Variable 1: Habilidades Gerenciales Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Autor: Cottle País: Estados Unidos Año: 1999 Administración: Colectiva e individual Duración: 20 min (aproximadamente) Objetivos: Medir el desarrollo de habilidades Administración: colectiva. Puntuación: computarizada.</p>	<p>Variable 2: Engagement laboral Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Ficha técnica: Autor: Cuesta Santos Armando Año: 2013 Duración: de 20 a 30 minutos. Administración: colectiva. Puntuación: computarizada.</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Porcentajes y frecuencias</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Prueba no paramétrica Rho de Spearman</p>		

Anexo 10: Validación de los instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES								
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.	✓		✓		✓		
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	✓		✓		✓		
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados	✓		✓		✓		
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas de la organización.	✓		✓		✓		
5	Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales.	✓		✓		✓		
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente.	✓		✓		✓		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES HUMANAS		Si	No	Si	No	Si	No	
8	Incentiva al personal a su cargo para que se identifiquen con la misión, visión y valores.	✓		✓		✓		
9	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.	✓		✓		✓		
10	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Coopera con el personal operativo en la realización de las actividades organizativas.	✓		✓		✓		
12	Facilita información entre el personal a su cargo.	✓		✓		✓		
13	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal operativo.	✓		✓		✓		
14	Desarrolla las actividades operativas con la participación de todos los miembros que conforman la división.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES TECNICAS	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica o logística para la realizar mejor su trabajo.	✓		✓		✓		
16	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	✓		✓		✓		
17	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	✓		✓		✓		
18	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.	✓		✓		✓		
19	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.	✓		✓		✓		
20	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para la realizar sus actividades.	✓		✓		✓		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Questionario de las habilidades gerenciales.

OBJETIVO:

Conocer el nivel de las habilidades gerenciales.

VARIABLE QUE EVALÚA:

Habilidades gerenciales.

DIRIGIDO A:

Personal asistencial y administrativos del Centro de salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Mg. Belito Hilario Fredy.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Maestro en docencia universitaria.

VALORACIÓN:

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo



Mg. Belito Hilario Fredy

DNI 41446811

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg.: BELITO HILARIO FREDY DNI: 41446811

Especialidad del validador: TEMATICO


10 de oct del 2018

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Fredy Belito Hilario
Maestro en Docencia Universitaria

Firma del Experto Informante.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de las habilidades gerenciales.

OBJETIVO:

Conocer el nivel de las habilidades gerenciales.

VARIABLE QUE EVALÚA:

Habilidades gerenciales.

DIRIGIDO A:

Personal asistencial y administrativos del Centro de salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Mg. Fernández Lara Augusto.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Maestro en administración.

VALORACIÓN:

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo



Mg. Fernández Lara Augusto.

DNI 07675570

Observaciones (precisar si hay suficiencia): suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

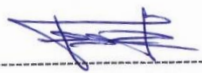
Apellidos y nombres del juez validador. Mg.: Fernández Lara Augusto. DNI: 07675570

Especialidad del validador: temático

10 de oct del 2018

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



 Ricardo Fernández Lara
 Mg. Adm. en la Educ.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de las habilidades gerenciales.

OBJETIVO:

Conocer el nivel de las habilidades gerenciales.

VARIABLE QUE EVALÚA:

Habilidades gerenciales.

DIRIGIDO A:

Personal asistencial y administrativos del Centro de salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Dr. Abel Rodríguez Taboada.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor en psicología.

VALORACIÓN:

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo


 Dr. Abel Rodríguez Taboada
 DNI 08012553

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ABEL RODRIGUEZ TABOADA DNI: 0807253

Especialidad del validador: Temático

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de oct del 2018

Abel Rodríguez Taboada

~~Dr. Abel Rodríguez Taboada~~

PSICOLOGO

C.P.S.P. N° 0032

Firma del Experto Informante

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de las habilidades gerenciales.

OBJETIVO:

Conocer el nivel de las habilidades gerenciales.

VARIABLE QUE EVALÚA:

Habilidades gerenciales.

DIRIGIDO A:

Personal asistencial y administrativos del Centro de salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Dra. Jessica Palacios Garay.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor en educación.

VALORACIÓN:

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------



Dra. Jessica Palacios Garay

DNI 00370757

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. **Dra. Jessica Palacios Garay** **DNI: 00370757**

Especialidad del validador: metodologa.....

10 de oct del 2018

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Dra. Jessica Palacios Garay
DNI: 0300370757

Firma del Experto Informante.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Habilidades Gerenciales

OBJETIVO:

Conocer el nivel de Habilidades Gerenciales

VARIABLE QUE EVALÚA:

Habilidades Gerenciales

DIRIGIDO A:

Personal asistencial y administrativa del Centro de Salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:Ms. Ruiz Quispe, Cristina Lizbet**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**Magister en Tecnología**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
X				



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI.....70123531...

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA
Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: RUIZ QUILCA, CUSTAS LIBERT DNI: 70123931

Grado y Especialidad del validador: METODOLOGIA

- ¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

San Juan de Lurigancho 10 de OCT del 2018



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL ENGAGEMENT LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Vigor							
1	En mi trabajo, siempre estoy con mucha energía	✓		✓		✓		
2	Encuentro en el trabajo un completo significado y propósito	✓		✓		✓		
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando	✓		✓		✓		
4	En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso	✓		✓		✓		
5	Soy entusiasta respecto a mi trabajo	✓		✓		✓		
6	Cuando estoy trabajando, olvido lo que ocurre a mi alrededor	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Dedicación	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Mi trabajo me inspira	✓		✓		✓		
8	Al empezar el día siento que voy al trabajo	✓		✓		✓		
9	Me siento contento cuando estoy trabajando intensamente	✓		✓		✓		
10	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo	✓		✓		✓		
11	Estoy inmerso en mi trabajo	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Absorción	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Puedo continuar trabajando por largos periodos de tiempo	✓		✓		✓		
13	Para mí, el trabajo es un reto	✓		✓		✓		
14	Obtengo lo que quiero cuando estoy trabajando	✓		✓		✓		
15	En mi trabajo mentalmente soy muy resiliente (flexible)	✓		✓		✓		
16	La dificultad la separo de mí mismo en el trabajo	✓		✓		✓		
17	En mi trabajo siempre persevero cuando algo no va bien	✓		✓		✓		

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Engagement laboral

OBJETIVO:

Conocer el nivel del Engagement laboral

VARIABLE QUE EVALÚA:

Engagement laboral

DIRIGIDO A:

Personal asistencial y administrativos del Centro de salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Mg. Belito Hilario Fredy.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Maestro en docencia universitaria.

VALORACIÓN:

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo



Mg. Belito Hilario Fredy

DNI 41446811

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg.: BELITO HILARIO FREDY DNI: 41446811

Especialidad del validador:.....TEMATICO.....


10 de oct del 2018

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


.....
Fredy Belito Hilario
Maestro en Docencia Universitaria

Firma del Experto Informante.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Engagement laboral

OBJETIVO:

Conocer el nivel del Engagement laboral

VARIABLE QUE EVALÚA:

Engagement laboral

DIRIGIDO A:

Personal asistencial y administrativos del Centro de salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Mg. Fernández Lara Augusto.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Maestro en administración.

VALORACIÓN:

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo



Mg. Fernández Lara Augusto.

DNI 07675570

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg.: Fernández Lara Augusto. DNI: 07675570

Especialidad del validador: temático

10 de oct del 2018

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Augusto Ricardo Fernández Lara
Mg. Adm. en Educ.
Firma del Experto Informante.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Engagement laboral

OBJETIVO:

Conocer el nivel del Engagement laboral

VARIABLE QUE EVALÚA:

Engagement laboral

DIRIGIDO A:

Personal asistencial y administrativos del Centro de salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Dr. Abel Rodríguez Taboada

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctor en psicología.

VALORACIÓN:

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
---------------	------	-------	------	----------



Dr. Abel Rodríguez Taboada
DNI 08012553

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Abel Rodriguez Taboada DNI: 08012553

Especialidad del validador: TEMÁTICO.....

...10 de 10... del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Dr. Abel Rodriguez Taboada
PSICOLOGO
C.P.S.P. N° 0032

Firma del Experto Informante.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Engagement laboral

OBJETIVO:

Conocer el nivel del Engagement laboral

VARIABLE QUE EVALÚA:

Engagement laboral

DIRIGIDO A:

Personal asistencial y administrativos del Centro de salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Dra. Jessica Palacios Garay.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Doctora en educación.

VALORACIÓN:

Muy alto x	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo



Dra. Jessica Palacios Garay

DNI 00370757

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario de Engagement Laboral

OBJETIVO:

Conocer el nivel de Engagement Laboral

VARIABLE QUE EVALÚA:

Engagement Laboral

DIRIGIDO A:

Personal asistencial y administrativa del Centro de Salud José Carlos Mariátegui del distrito de San Juan de Lurigancho

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:Mo Ruiz Garcia, Gisela Lizbet**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**MAESTRA EN EDUCACIÓN**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
X				



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI... 70123931

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA
Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: RUIZ QUILOTA, CRISTINA LIZBET DNI: 70123931

Grado y Especialidad del validador: MENDOCINO

- ¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

San Juan de Lurigancho 10 de OCT del 2018

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


.....

Anexo 11 : Confiabilidad de los instrumentos

Base de datos de la confiabilidad del instrumento habilidades gerenciales

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
2	4	2	5	5	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	4
2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	1	5	2	2	2	3	2	2	3
1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1
3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2
1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	3	1	2
5	4	5	5	5	3	2	4	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4	4	4
1	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	1
5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4	4	4
3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1
2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	4
2	3	3	3	5	3	5	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4
2	3	3	5	5	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	2	2	2	2	2	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	3	5	3	3	2	3	2	3	5	2	3	3	3	2	3	2	3	3
3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	1	3	4	2
5	4	5	1	5	3	5	4	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4	4	4

CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

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

$$K = 20$$

$$K-1 = 19$$

$$\sum S_i^2 = 25.3288$$

$$S_T^2 = 301.551$$

$$\alpha = \boxed{0.964}$$

Donde:

K : Número de ítems

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

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

α : Coeficiente Alfa de Cronbach

Interpretación:

El resultado nos indica que el instrumento de la variable es altamente confiable con una puntuación de 0,964 puntos.

Base de datos de la Confiabilidad del instrumento Engagement laboral

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3
5	5	4	3	3	5	5	2	3	3	3	3	5	4	3	2	3
2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3
1	2	3	3	3	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2
2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3
5	5	4	3	3	5	5	2	3	3	3	3	5	4	3	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3
5	5	4	3	3	5	5	2	3	3	3	3	5	4	3	2	3

CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

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

$$K = 17$$

$$K-1 = 16$$

$$\sum S_i^2 = 16.03977$$

$$S_T^2 = 171.0612$$

$$\alpha = \boxed{0.963}$$

Donde:

K : Número de ítems

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

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

α : Coeficiente Alfa de Cronbach

Interpretación:

El resultado nos indica que el instrumento de Engagement laboral es altamente confiable con una puntuación de 0,963 puntos.

Anexo 12: Base de datos de las variables

Base de datos de la V1 Habilidades gerenciales

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	D1	P7	P8	P9	P10	P11	D2	P12	P13	P14	P15	P16	P17	D3	V2
1	3	3	4	3	2	3	18	3	3	3	4	1	14	3	3	3	3	3	3	18	50
2	5	4	3	3	1	3	19	1	5	2	2	1	11	1	2	3	3	3	4	16	46
3	2	3	3	3	3	5	19	1	5	3	5	2	16	2	5	2	2	2	3	16	51
4	1	1	3	3	3	1	12	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	1	7	24
5	2	5	3	3	4	5	22	2	4	3	4	1	14	3	3	5	3	3	5	22	58
6	2	2	2	2	2	1	11	2	2	3	2	3	12	3	2	1	2	2	1	11	34
7	3	3	3	4	3	3	19	3	3	2	3	3	14	3	3	4	3	3	3	19	52
8	2	2	1	1	2	2	10	2	3	3	5	1	14	3	2	1	2	3	1	12	36
9	5	4	4	4	5	3	25	5	3	2	4	4	18	3	4	5	4	3	3	22	65
10	2	1	4	2	2	2	13	2	2	2	4	2	12	2	4	2	2	2	3	15	40
11	2	2	1	1	2	2	10	3	1	1	2	2	9	2	3	2	1	1	1	10	29
12	2	1	1	3	1	2	10	1	1	3	1	1	7	3	2	1	3	2	1	12	29
13	2	2	1	1	2	1	9	1	3	1	1	2	8	1	1	1	2	1	1	7	24
14	2	5	3	1	5	3	19	5	5	2	2	2	16	2	2	2	2	2	5	15	50
15	2	5	4	4	4	4	23	4	3	3	4	4	18	3	2	4	2	2	4	17	58
16	2	5	3	2	3	2	17	3	3	3	3	1	13	5	2	2	2	3	2	16	46
17	2	5	3	2	3	2	17	3	3	3	3	5	17	5	2	2	2	3	2	16	50
18	1	2	4	4	2	4	17	2	1	2	2	4	11	4	3	3	4	2	4	20	48
19	4	5	2	2	5	3	21	4	4	4	4	5	21	3	5	3	4	4	4	23	65
20	4	4	3	5	3	4	23	3	4	4	4	5	20	5	5	3	3	4	5	25	68
21	3	5	2	1	1	3	15	4	3	3	3	3	16	3	4	4	4	4	4	23	54
22	5	5	3	4	4	5	26	3	4	3	4	4	18	4	4	2	2	2	2	16	60
23	3	2	2	1	3	1	12	3	3	2	2	1	11	3	3	2	3	3	2	16	39
24	4	3	2	4	1	4	18	4	4	3	4	4	19	2	3	1	2	2	2	12	49
25	2	3	3	4	4	5	21	4	4	3	4	5	20	4	4	4	4	3	5	24	65

26	4	2	4	2	2	5	19	4	4	3	3	5	19	3	4	4	4	4	3	22	60
27	5	3	3	2	5	5	23	5	4	3	5	5	22	5	4	4	4	4	4	25	70
28	4	4	3	2	5	5	23	5	4	3	5	5	22	5	5	5	4	4	4	27	72
29	2	2	2	2	1	1	10	1	2	2	2	2	9	4	4	3	2	2	2	17	36
30	1	2	2	2	3	2	12	1	2	3	2	2	10	2	1	1	2	2	1	9	31
31	3	2	2	2	2	2	13	1	2	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	17	42
32	2	2	3	3	2	2	14	3	3	2	2	2	12	2	1	1	2	2	2	10	36
33	1	2	2	2	1	1	9	3	3	3	4	3	16	1	2	2	2	1	3	11	36
34	2	2	2	4	1	1	12	1	1	1	1	1	5	2	2	2	2	3	3	14	31
35	2	3	2	2	3	3	15	2	2	2	2	2	10	2	3	2	2	2	2	13	38
36	4	5	2	3	4	5	23	5	4	3	4	5	21	4	4	3	4	4	4	23	67
37	4	4	4	1	5	5	23	5	3	3	4	5	20	4	4	4	4	4	5	25	68
38	5	5	2	2	3	5	22	5	4	4	5	5	23	5	5	4	3	4	4	25	70
39	5	3	5	4	4	5	26	5	5	3	5	4	22	5	5	5	5	3	5	28	76
40	2	2	2	1	1	2	10	2	1	2	2	2	9	2	2	2	1	2	2	11	30
41	5	5	2	2	3	5	22	5	4	4	5	5	23	5	5	4	3	4	4	25	70
42	4	2	3	4	3	2	18	5	3	2	3	4	17	4	3	4	4	3	3	21	56
43	2	2	1	1	3	1	10	1	3	1	2	2	9	2	2	3	4	3	2	16	35
44	3	3	5	5	3	3	22	4	3	5	5	4	21	3	2	4	4	4	4	21	64
45	2	2	3	3	2	2	14	3	3	2	2	2	12	2	1	1	2	2	2	10	36
46	1	2	2	2	1	1	9	1	2	2	2	1	8	1	2	2	2	1	1	9	26
47	2	2	2	1	1	3	11	1	1	1	1	1	5	2	2	2	2	1	3	12	28
48	2	3	2	2	3	3	15	2	2	2	2	2	10	2	3	2	2	2	2	13	38
49	1	2	2	2	3	2	12	1	2	3	2	2	10	2	1	1	2	2	1	9	31
50	2	2	2	2	1	1	10	1	2	2	2	2	9	4	4	3	2	2	2	17	36
51	3	2	2	2	2	2	13	1	2	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	17	42
52	3	2	2	2	3	2	14	1	1	2	1	1	6	1	3	1	3	1	1	10	30
53	2	2	1	1	3	1	10	1	3	1	2	2	9	2	2	3	4	3	2	16	35
54	4	5	2	3	3	3	20	3	4	3	3	5	18	3	4	3	3	4	3	20	58

55	4	4	4	1	5	5	23	5	3	3	4	5	20	4	4	4	4	4	5	25	68
56	5	5	2	2	3	5	22	5	4	4	5	5	23	5	5	4	3	4	4	25	70
57	2	3	2	4	4	5	20	2	2	3	2	4	13	2	2	2	5	3	5	19	52
58	2	2	3	3	3	2	15	2	3	2	3	2	12	2	3	3	3	2	3	16	43
59	2	3	2	2	3	5	17	3	4	4	5	3	19	3	5	4	3	4	4	23	59
60	4	2	3	4	3	2	18	5	3	2	3	4	17	3	3	4	4	3	3	20	55
61	2	2	1	1	3	1	10	1	3	1	2	2	9	2	2	3	4	3	2	16	35
62	3	3	5	5	3	3	22	4	3	5	5	4	21	3	2	4	4	4	4	21	64
63	2	2	3	3	2	2	14	3	3	2	2	2	12	2	1	1	2	4	4	14	40
64	1	2	2	2	1	1	9	3	2	2	2	1	10	1	2	2	2	1	1	9	28
65	2	2	2	1	1	1	9	1	1	1	1	3	7	2	2	2	2	1	1	10	26
66	2	1	2	2	3	3	13	2	2	2	2	2	10	2	3	2	2	2	2	13	36
67	1	2	2	2	3	2	12	1	2	3	2	2	10	2	1	1	2	2	1	9	31
68	2	2	2	2	1	1	10	1	2	2	2	2	9	4	4	3	2	2	2	17	36
69	3	2	2	2	2	2	13	1	2	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	17	42
70	3	2	2	2	3	2	14	1	1	2	1	1	6	1	3	1	3	1	1	10	30
71	2	2	1	1	3	1	10	2	3	1	2	2	10	2	2	3	4	3	2	16	36
72	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	4	1	14	3	3	3	3	3	3	18	51
73	1	3	1	1	2	1	9	1	2	1	1	3	8	1	1	1	3	1	1	8	25
74	2	2	2	2	1	1	10	1	1	3	1	1	7	1	3	1	3	1	1	10	27
75	3	2	2	2	3	2	14	1	1	2	1	1	6	1	3	1	3	1	1	10	30
76	1	1	1	1	2	1	7	1	2	2	2	1	8	3	1	3	3	1	1	12	27
77	1	1	1	1	1	1	6	2	1	2	1	1	7	2	1	1	2	3	1	10	23
78	5	4	3	3	3	3	21	1	5	2	2	1	11	1	2	3	3	3	4	16	48
79	1	1	2	2	2	1	9	3	1	1	1	1	7	1	3	3	1	1	1	10	26
80	2	3	3	3	3	5	19	1	5	3	5	2	16	2	5	2	2	2	3	16	51
81	1	3	2	3	2	1	12	1	1	2	1	1	6	2	1	1	2	1	1	8	26
82	2	5	3	3	4	5	22	2	4	3	4	1	14	3	3	5	3	3	5	22	58
83	2	2	2	2	2	1	11	2	2	3	2	3	12	3	2	1	3	2	1	12	35

84	3	3	3	4	3	3	19	3	3	2	3	3	14	3	3	4	3	3	3	19	52
85	2	2	1	1	2	2	10	2	3	3	3	1	12	3	2	1	2	3	1	12	34
86	5	4	4	4	1	3	21	1	3	2	4	4	14	3	5	3	4	3	3	21	56
87	2	2	1	1	1	1	8	1	1	3	1	1	7	1	1	1	4	1	1	9	24

Base de datos de la V2 Engagement laboral

Nº	Sexo	Edad	Área	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	D1	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	D2	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D3	V1
1	2	2	2	3	3	3	2	2	1	3	17	3	5	4	4	2	3	5	26	3	3	3	4	3	3	19	62
2	2	2	2	3	4	3	4	3	5	2	24	4	3	2	3	3	2	3	20	3	3	5	3	3	1	18	62
3	1	2	2	1	1	1	1	1	3	1	9	1	2	2	3	3	2	3	16	2	2	2	1	1	1	9	34
4	2	4	2	2	1	3	3	1	2	2	14	4	3	3	2	1	1	1	15	1	2	1	3	3	1	11	40
5	2	2	2	1	1	4	1	1	3	1	12	1	1	3	3	1	3	1	13	4	1	1	1	2	1	10	35
6	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	11	2	1	1	3	2	3	4	16	1	2	3	3	2	2	13	40
7	2	2	2	2	2	2	3	5	4	5	23	4	3	4	3	2	2	3	21	2	2	4	2	3	2	15	59
8	2	2	2	5	4	5	4	3	4	3	28	5	4	5	4	3	4	3	28	1	1	3	5	4	5	19	75
9	2	3	2	4	3	5	4	5	5	4	30	5	5	5	4	3	3	4	29	4	4	4	4	5	4	25	84
10	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	16	2	3	2	2	2	2	3	16	3	2	2	2	2	3	14	46
11	2	3	2	2	2	2	2	1	3	4	16	3	1	4	1	2	3	4	18	1	5	2	1	4	3	16	50
12	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	10	2	3	2	2	2	3	2	16	2	3	2	2	2	2	13	39
13	2	3	2	1	2	2	2	4	2	4	17	3	2	3	1	1	1	1	12	2	1	2	4	2	2	13	42
14	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	9	1	1	1	2	2	1	1	9	1	4	3	2	3	3	16	34
15	2	3	2	5	4	5	4	4	5	5	32	5	4	5	3	4	3	4	28	5	5	5	5	5	3	28	88
16	1	4	1	2	1	1	1	2	2	1	10	2	1	1	1	2	2	1	10	1	3	2	1	1	1	9	29
17	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	9	1	1	1	1	1	3	1	9	5	4	3	4	1	1	18	36
18	2	3	2	4	3	1	3	3	4	4	22	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	1	1	2	15	64
19	2	2	2	3	5	5	4	4	4	1	26	5	5	5	5	4	4	4	32	4	3	4	2	4	4	21	79
20	2	2	2	4	4	5	3	2	4	5	27	3	5	5	3	5	3	4	28	1	3	1	4	2	4	15	70
21	2	3	2	4	5	3	4	3	3	4	26	2	3	3	2	4	3	3	20	3	2	2	2	2	3	14	60
22	1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	32	4	5	5	4	3	5	4	30	4	4	5	3	3	2	21	83
23	1	1	2	5	4	1	1	1	1	2	15	2	1	1	1	1	5	3	14	1	2	1	1	1	2	8	37
24	1	1	1	5	1	1	1	1	1	3	13	1	1	2	2	1	1	1	9	1	2	1	1	2	1	8	30
25	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	9	1	2	2	5	4	3	5	22	4	3	1	1	1	1	11	42
26	2	3	2	3	3	4	4	3	3	1	21	3	2	2	3	4	4	4	22	3	4	3	1	3	2	16	59

27	2	2	2	5	4	2	4	3	5	4	27	3	5	2	2	4	4	5	25	4	4	2	1	3	3	17	69
28	2	3	2	5	4	5	5	4	4	4	31	4	4	4	4	3	2	4	25	5	2	3	3	5	3	21	77
29	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	16	3	1	1	2	2	3	3	15	1	2	2	1	2	2	10	41
30	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	10	2	2	2	2	2	2	2	14	2	1	2	2	2	3	12	36
31	2	4	2	3	3	3	2	2	2	2	17	2	3	3	3	3	3	3	20	1	2	2	3	2	3	13	50
32	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	12	2	1	2	1	4	1	1	12	1	1	1	5	4	5	17	41
33	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	14	1	1	1	2	2	3	2	12	2	2	2	5	2	2	15	41
34	1	1	1	1	1	4	2	2	3	1	14	1	1	4	1	5	1	1	14	2	2	1	3	1	1	10	38
35	2	1	2	2	2	2	5	4	5	4	24	3	4	3	2	2	2	2	18	1	1	4	1	1	2	10	52
36	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	27	5	5	5	5	3	3	4	30	4	4	2	2	2	2	16	73
37	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	26	3	3	4	3	2	4	2	21	1	4	3	2	3	2	15	62
38	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	23	5	4	5	5	5	2	4	30	4	4	4	3	4	2	21	74
39	2	2	2	5	4	5	4	3	5	5	31	4	5	5	3	4	4	4	29	4	4	4	2	2	2	18	78
40	2	4	2	5	4	3	5	5	5	4	31	4	4	4	4	3	2	3	24	4	3	2	2	2	2	15	70
41	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	15	2	3	2	2	3	3	3	18	2	2	2	2	2	3	13	46
42	2	3	2	4	4	5	4	3	2	3	25	3	2	2	2	2	3	2	16	2	4	4	3	3	3	19	60
43	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	12	2	1	1	1	1	3	3	12	1	1	1	2	2	1	8	32
44	2	3	2	4	5	5	5	5	3	5	32	3	5	5	1	2	1	1	18	4	2	1	5	5	3	20	70
45	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	12	2	1	2	1	4	1	1	12	1	1	1	1	1	2	7	31
46	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	12	1	1	1	2	2	3	2	12	2	2	2	2	2	2	12	36
47	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	11	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	1	3	1	1	10	28
48	2	4	2	2	2	2	1	1	3	1	12	1	2	2	2	2	2	2	13	1	1	4	5	4	5	20	45
49	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	10	2	2	2	2	2	2	2	14	2	1	2	2	2	3	12	36
50	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	16	3	1	1	2	2	3	3	15	1	2	2	1	2	2	10	41
51	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	17	2	3	3	3	3	3	3	20	1	2	2	3	2	3	13	50
52	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	15	2	2	3	2	2	2	3	16	2	3	2	2	2	1	12	43
53	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	12	2	1	1	1	1	3	3	12	1	1	1	2	2	1	8	32
54	2	4	2	4	3	4	3	4	3	4	25	1	5	5	5	3	3	4	26	4	4	2	2	2	5	19	70
55	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	26	3	3	4	3	2	4	2	21	1	4	3	2	3	2	15	62

56	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	23	5	4	5	5	5	2	4	30	4	4	4	3	4	2	21	74
57	2	3	2	2	4	2	2	3	2	1	16	1	2	2	3	2	2	2	14	2	2	1	2	2	2	11	41
58	2	2	2	3	4	3	3	3	5	4	25	3	4	3	4	3	2	3	22	4	3	2	2	2	2	15	62
59	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	15	2	3	2	2	3	3	3	18	2	2	2	2	2	3	13	46
60	2	2	2	4	4	5	4	3	2	3	25	3	2	2	2	2	3	2	16	2	4	4	3	3	3	19	60
61	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	12	2	1	1	1	2	3	3	13	1	1	1	2	2	1	8	33
62	2	2	2	4	5	5	5	5	3	5	32	3	5	5	1	2	1	1	18	4	2	1	5	5	3	20	70
63	2	3	2	2	2	2	2	4	4	2	18	2	4	2	1	4	1	1	15	1	1	1	5	4	5	17	50
64	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	12	1	1	1	2	2	3	2	12	2	2	2	2	2	2	12	36
65	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	1	3	1	1	10	26
66	2	4	2	2	2	2	1	1	3	1	12	1	2	2	2	2	2	2	13	1	1	2	1	1	2	8	33
67	2	2	2	1	1	1	4	1	1	1	10	2	2	2	2	2	2	2	14	2	1	2	2	2	3	12	36
68	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	16	3	1	1	2	2	3	3	15	1	2	2	1	2	2	10	41
69	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	17	2	3	3	3	3	3	3	20	1	2	2	3	2	3	13	50
70	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	15	2	2	3	2	2	2	3	16	2	3	2	2	2	1	12	43
71	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	12	2	1	1	2	1	3	3	13	1	1	1	2	2	1	8	33
72	2	2	2	3	3	3	5	5	4	3	26	3	5	4	4	4	3	5	28	3	3	3	4	3	3	19	73
73	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	4	4	4	4	4	27	4	3	4	4	3	4	22	77
74	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	10	1	1	2	2	2	2	2	12	1	1	2	1	2	2	9	31
75	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	15	2	2	3	2	2	2	3	16	2	3	2	2	2	1	12	43
76	2	2	2	1	1	1	3	1	2	2	11	1	2	1	1	1	1	2	9	2	1	1	1	3	1	9	29
77	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	10	1	1	2	1	3	1	1	10	1	1	1	1	2	2	8	28
78	2	2	2	3	4	3	4	3	5	2	24	4	3	2	3	3	2	3	20	3	3	5	3	3	1	18	62
79	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	10	1	1	2	2	1	2	1	10	1	2	1	1	1	1	7	27
80	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	18	3	3	3	3	3	2	3	20	2	2	2	4	3	4	17	55
81	1	1	2	1	5	1	1	1	5	2	16	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	2	2	1	8	31
82	2	2	2	4	4	3	5	4	4	4	28	3	4	3	4	3	2	3	22	4	3	3	2	4	2	18	68
83	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	12	2	2	3	3	2	3	4	19	1	2	3	3	2	2	13	44
84	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	15	2	2	3	2	2	2	3	16	2	2	4	2	3	2	15	46

85	1	1	1	1	2	2	3	1	1	3	13	1	1	3	1	1	2	3	12	1	1	3	1	1	2	9	34
86	2	2	2	4	3	5	4	5	5	4	30	5	5	5	4	3	3	4	29	4	4	4	4	5	4	25	84
87	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	8	1	2	2	2	1	2	3	13	1	1	1	1	1	2	7	28

Anexo 13: Índice de similitud

Feedback Studio - Google Chrome
Es seguro | https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&u=1049382389&o=851541522&s=1

feedback studio dionicio escalante 1 98 de 199

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en gestión de los servicios de la salud

AUTORA:
Behr. Dionicio Escalante Elisa Roxana

ASESORA:
Mgtr. Ruiz Quilcat Cristina Lizbet

Resumen de coincidencias

Índice de Similitud	Puntaje de Internet	Publicaciones	Trabajos del Estudiante
22%	17%	1%	16%

Fuentes + Referencias

Ranking	Source	Percentage
1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	9%
2	repositorio.ucv.edu.pe	3%
3	repositorio.unan.edu.ni	2%
4	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru	1%
5	Submitted to Universidad Privada Leonardo da Vinci	1%
6	Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle	1%
7	repositorio.unsa.edu.pe	1%

Página 1 de 84 429 palabras Inglés (Estados Unidos)

8:39 a. m. 27/09/2017

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, Mg. Cristina Lizbet Ruiz Quilcat , docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada:

"Habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018", del (de la) estudiante Elisa Roxana Dionicio Escalante, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, San Juan de Lurigancho 17 de Abril del 2019



Miguel A. B.

Firma

Cristina Lizbet Ruiz Quilcat

DNI: 70127971

 DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN	PERÚ Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	 VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN
---	---------------------------------	--------	--	--

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, Elisa Roxana Dionicio Escalante., identificado con DNI N°41398201, egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado **"Habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018"**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


 FIRMA

DNI: 41398201

FECHA: 17 de Abril del 2019

 Elaboró	 Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	  Vicarrectorado de Investigación
--	---	--------	--	---



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
POSGRADO, MGTR. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ PÉREZ

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Bchr. Dionicio Escalante Elisa Roxana

INFORME TÍTULADO:

Habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud,
San Juan De Lurigancho, 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

SUSTENTADO EN FECHA: 18 de Enero del 2019

NOTA O MENCIÓN: 16




FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN









ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y engagement laboral en un
centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en gestión de los servicios de la salud

AUTORA:

Bchr. Dionicio Escalante Elisa Roxana

ASESORA:

Mgtr. Ruiz Quilcat Cristina Lizbet

SECCIÓN:

Ciencias médicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Calidad de las prestaciones asistenciales y gestión del riesgo de la salud

LIMA-PERÚ

2019

“Habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018”

“Management skills and work engagement in a health center, San Juan De Lurigancho, 2018” Bach: Dionicio Escalante Elisa Roxana

RESUMEN:

El título de la investigación fue habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018, cuyo objetivo fue determinar la relación entre Habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018. La metodología empleada para la elaboración del trabajo estuvo bajo el enfoque cuantitativo. Fue una investigación un alcance correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 87 trabajadores del centro de salud José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho . Se empleó como técnica la encuesta y como instrumento dos cuestionarios debidamente validados y confiables, Rho Spearman para determinar la relación de las variables. De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,662. Por lo tanto se concluye que existe una correlación positiva moderada.

PALABRAS CLAVE

Habilidades gerenciales , Engagement laboral y trabajadores

SUMMARY

The title of the research was management skills and work engagement in a health center, San Juan De Lurigancho, 2018, whose objective was to determine the relationship between managerial skills and work engagement in a health center, San Juan De Lurigancho, 2018. The methodology used for the preparation of the work was under the quantitative approach. It was an investigation a correlational scope. The design of the research was non-experimental, cross-sectional. The population consisted of 87 workers from the José Carlos Mariátegui San Juan de Lurigancho health center. The survey was used as a technique and as a tool two questionnaires, duly validated and reliable, Rho Spearman to determine the relationship of the variables. According to the statistical evidence, there is a significant relationship between managerial skills and job Engagement in a health center in San Juan de Lurigancho 2018; getting a $p < .05$ and Spearman's Rho correlation has a value of ,662. Therefore, it is concluded that there is a moderate positive correlation.

Key words: managerial skills, labor Engagement and worker.

INTRODUCCIÓN

Desde la década de los noventa, con la creciente globalización de la economía, las organizaciones se enfrentan a una intensa apertura de los mercados que ha ocasionado un importante incremento de la competitividad (ej., Hofstede 2001). Uno de los enfoques estratégicos principales para competir en este entorno es la firme creencia que las personas constituyen uno de los recursos más importantes y fundamentales para lograr una ventaja competitiva (Omar y Urteaga 2010, Ongel 2014). Se debe considerar la relevancia de los colaboradores como uno de los ejes principales de la estrategia en el entorno global, en la medida que –como consecuencia de esta– los mismos demuestren comportamientos positivos, que contribuyan con el logro de las metas organizacionales. Se ha demostrado que un alto nivel de engagement en los colaboradores beneficia a las organizaciones, debido a la predisposición que estos demuestran para generar mejores resultados. Por ello, debe planearse aumentar el nivel de engagement de los colaboradores desde una perspectiva estratégica que aporte valor (Schaufeli et al 2008, Gallup Inc. 2013).

Definición de habilidades gerenciales

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012) todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los de menor nivel; dirigir, por otra

parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía un poco para los gerentes de los diversos niveles.

Dimensiones de habilidades gerenciales

Para Katz (1999) citado en Amaru (2009), conforme se asciende en la jerarquía, la importancia de la habilidad técnica disminuye, mientras que la habilidad conceptual se vuelve más necesaria. Para un supervisor de primera línea que está directamente ligado al trabajo operativo, el conocimiento técnico es mucho más importante que para un ejecutivo de la alta gerencia. Dividió las habilidades gerenciales en tres dimensiones: conceptuales, humanas y técnicas.

Dimensión 1: Habilidades conceptuales.

Katz (1999) citado en Amaru (2009), afirmaron que implica la capacidad de comprender y lidiar con la complejidad de la organización como un todo y de utilizar el intelecto para formular estrategias. La creatividad, la planeación, el raciocinio abstracto y el entendimiento del contexto son manifestaciones de la habilidad conceptual.

Dimensión 2: Habilidades humanas.

Katz (1999) citado en Amaru (2009), señaló que abarca la comprensión de las personas y sus necesidades, intereses y actitudes. La capacidad de entender, dirigir y trabajar con personas expresa la habilidad humana del gerente.

Dimensión 3: Habilidades técnicas.

Según Katz (1999) citado en Amaru (2009), se relaciona con la actividad específica del

gerente: los conocimientos, métodos y equipo necesarios para realizar las tareas que están dentro del campo de su especialidad.

Bases teóricas de engagement laboral

Definición de engagement laboral

Schaufeli y Bakker (2010) plantearon al engagement como:

Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. (p. 115).

Dimensiones de engagement laboral

Dimensión 1: Vigor.

Según Salanova y Schaufeli (2009) se caracteriza por niveles altos de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso antes de que surjan dificultades. El colaborador posee voluntad de dedicar un esfuerzo extra al trabajo y la firmeza ante obstáculos, teniendo una resistencia mental positiva.

Dimensión 2: Dedicación.

Para Salanova y Schaufeli (2009) hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo". Por lo que un colaborador dedicado tiende a estar involucrado fuertemente en sus actividades laborales. Un colaborador

dedicado implica poseer niveles altos de reto e inspiración por su trabajo.

Dimensión 3: Absorción.

Salanova y Schaufeli (2009) señalaron que se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas". La absorción se caracteriza porque el colaborador está completamente concentrado e inmerso en el trabajo, pasando el tiempo rápido en el área laboral y experimentando desagrado por dejar sus actividades laborales.

PROBLEMAS

Problema general:

¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018?

OBJETIVOS

Objetivo general:

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre las habilidades conceptuales y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre las habilidades humanas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre las habilidades técnicas y el engagement laboral de los trabajadores del centro de salud José Carlos Mariategui Red de Salud IV distrito de San Juan de Lurigancho 2018.

METODOLOGÍA

Enfoque

La investigación es de enfoque cuantitativo que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición

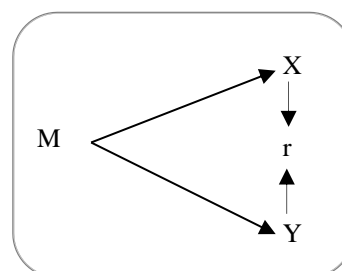
numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Tipo

La investigación es de tipo sustantiva, trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos y está orientada a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica. Sánchez y Reyes (2006).

Diseño

Según Hernández, *et al.* (2014) el diseño utilizado fue no experimental, transversal, correlacional. Fue transversal porque la recopilación de información se realizó en un solo momento. El propósito del estudio fue determinar algún tipo de relación entre las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. El esquema de este diseño fue:



Donde:

M: Es la muestra

X: Variable 1: habilidades gerenciales

Y: Variable 2: engagement laboral

r: Relación entre variables

RESULTADOS

La interpretación de la confiabilidad se realizará considerando la siguiente escala

de Ruiz (2002). La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por valores entre 0 y 1: Las estadísticas de fiabilidad de habilidades gerenciales y engagement laboral, fueron: 0,964 y 0,963 respectivamente lo que indica que los instrumentos, tiene una buena confiabilidad y coherencia interna.

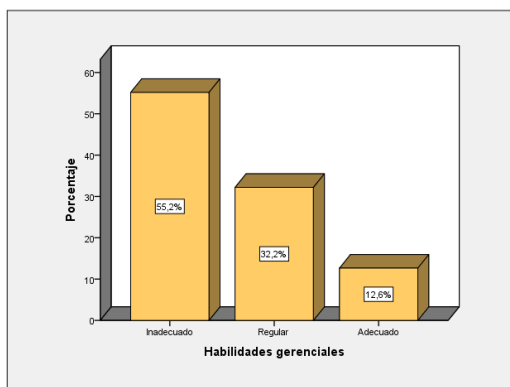


Figura 1. Niveles de la variable habilidades gerenciales

Se apreció que el 55.2% presentan un nivel inadecuado, el 32.2% presentan nivel regular y el 12.6% presenta un nivel adecuado en relación a la variable habilidades gerenciales.

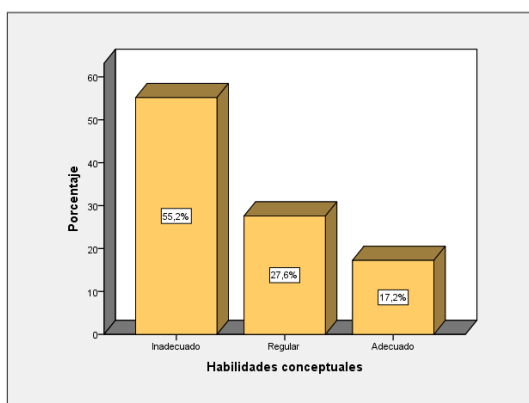


Figura 3. Niveles de la dimensión habilidades conceptuales

Se apreció que el 55.2% presentan un nivel inadecuado, el 27.6% presentan nivel regular y el 17.2% presenta un nivel adecuado en relación a la variable habilidades conceptuales.

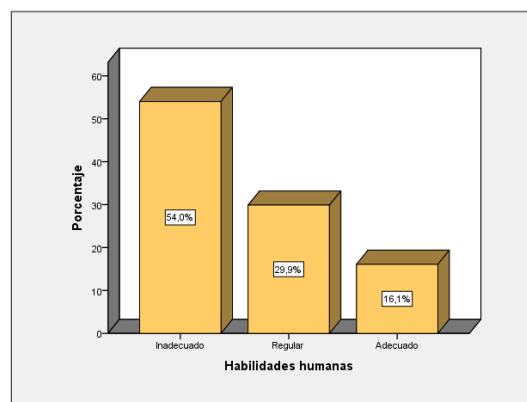


Figura 4. Niveles de la dimensión habilidades humanas

En la tabla 9 y figura 4, se apreció que el 54% presentan un nivel inadecuado, el 29.9% presentan nivel regular y el 16.1% presenta un nivel adecuado en relación a la variable habilidades humanas.

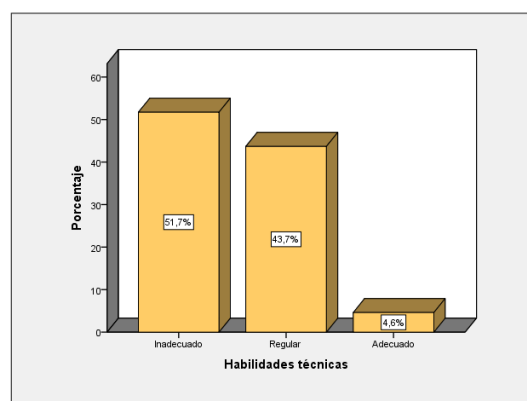


Figura 5. Niveles de la dimensión habilidades técnicas

Se apreció que el 51.7% presentan un nivel inadecuado, el 43.7% presentan nivel regular y el 4.6% presenta un nivel

adecuado en relación a la variable habilidades técnicas.

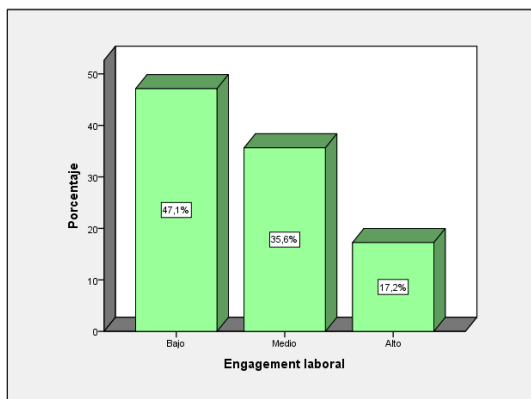


Figura 6. Niveles de la variable engagement laboral

En la tabla 11 y figura 6, se apreció que el 47.1% presenta nivel bajo, el 35.6% presenta nivel medio y 17.2% presenta nivel alto de la variable engagement laboral.

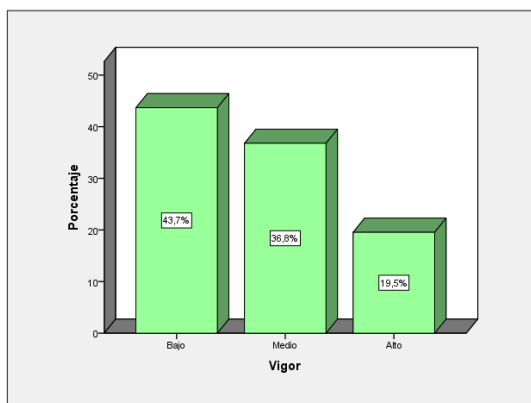


Figura 7. Niveles de la dimensión vigor

En la tabla 12 y figura 7, se apreció que el 43.7% presenta nivel bajo, el 36.8% presenta nivel medio y 19.5% presenta nivel alto de la dimensión vigor.

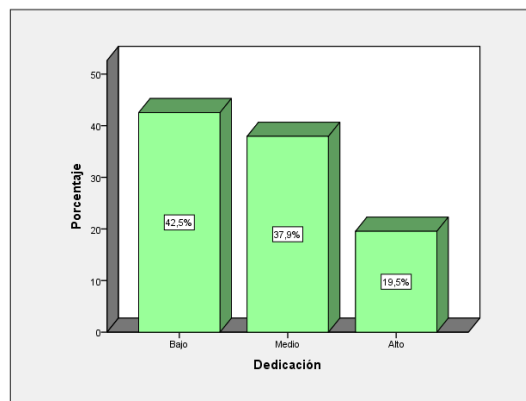


Figura 8. Niveles de la dimensión dedicación

En la tabla 13 y figura 8, se apreció que el 42.5% presenta nivel bajo, el 37.9% presenta nivel medio y 19.5% presenta nivel alto de la dimensión dedicación.

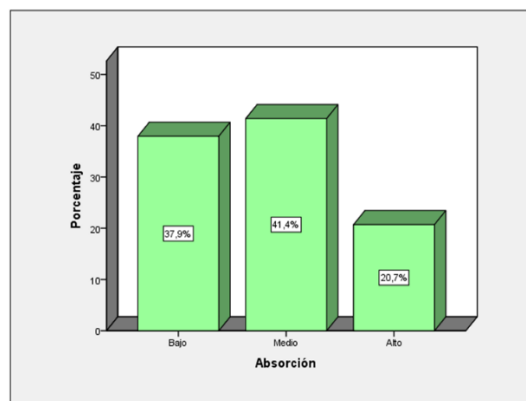


Figura 9. Niveles de la dimensión absorción

En la tabla 14 y figura 9, se apreció que el 37.9% presenta nivel bajo, el 41.4% presenta nivel medio y 20.7% presenta nivel alto de la dimensión absorción

Prueba de normalidad

Tabla 19

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	,146	87	,000
Habilidades conceptuales	,170	87	,000
Habilidades humanas	,152	87	,000
Habilidades técnicas	,110	87	,011
Engagement laboral	,156	87	,000
Vigor	,125	87	,002
Dedicación	,136	87	,000
Absorción	,114	87	,007

Esta tabla se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste, observaremos los resultados de la prueba de bondad de Kolmogorov – Smirnov (K-S) y las variables tienen como resultado que el puntaje total no se aproxima a una distribución normal ($p < 0.005$), debido a estos hallazgos se deberá emplear estadística no paramétrica: Prueba de correlación de Spearman.

Prueba de hipótesis general

Hipótesis de investigación

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

	Rho de Spearman	de Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	Habilidades gerenciales	
				Engagement laboral	Engagement laboral
			,000	,662**	
			.	,000	
			N	87	87
				,662**	1,000
			Sig. (bilateral)	,000	.
			N	87	87

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

Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.662** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Primera hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

	Rho de Spearman	de Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	Habilidades conceptuales	
				Engagement laboral	Engagement laboral
			,000	,583**	
			.	,000	
			N	87	87
				,583**	1,000
			Sig. (bilateral)	,000	.
			N	87	87

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

Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.583** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Segunda hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades humanas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades humanas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

	Habilidades humanas	Engagement laboral
Rho de Spearman	1,000	,650**
Coefficiente de correlación	.	,000
Sig. (bilateral)	.	.
N	87	87
Engagement laboral	,650**	1,000
Coefficiente de correlación	,000	.
Sig. (bilateral)	.	.
N	87	87

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

Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.650** interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Tercera hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades técnicas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018.

	Habilidades técnicas	Engagement laboral
Rho de Spearman	1,000	,589**
Coefficiente de correlación	.	,000
Sig. (bilateral)	.	.
N	87	87
Engagement laboral	,589**	1,000
Coefficiente de correlación	,000	.
Sig. (bilateral)	.	.
N	87	87

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

DISCUSIÓN

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,662 coincidiendo con la investigación de Godoy (2017) en su tesis titulada Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla- Callao, 2017, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017. Para la primera variable, habilidades gerenciales, el estudio se basó en la obra de Whetten y Cameron (2011). Para la segunda variable, motivación laboral, en Strike y Posner. El método utilizado fue el hipotético – deductivo. Metodológicamente, de tipo básico, nivel correlacional, con un diseño no experimental transversal. Se utilizaron dos cuestionarios para recolectar información. La muestra fue de 110

trabajadores. Los resultados de la investigación se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial para conocer el nivel de correlación mediante la prueba de Rho Spearman. Se llegó a la conclusión que existe una correlación significativa igual a 0,764** entre las variables habilidades gerenciales y motivación laboral.

En relación a la primera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor **p <.05, podemos afirmar que existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,583., coincidiendo con la investigación de Carbajal (2017) en su tesis titulada Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas, tuvo como objetivo proponer una clasificación de las habilidades gerenciales presentes en los directores de las empresas en México, para estudiar la capacidad con la que cuentan en el aquí y ahora, para enfrentar la innovación disruptiva. Se trata de una investigación de tipo documental y explicativa. Después mediante la comparación de las diferentes clasificaciones presentadas por diversos autores, en cuanto a habilidades gerenciales con las que se lleva a cabo la tarea de dirigir, se generó una clasificación unificadora propia, que sirviera como base para el desarrollo de una entrevista en profundidad para el estudio de campo. Se

concluyó que existe correspondencia en cuanto la presencia, en distintas proporciones, de las habilidades gerenciales propuestas en los directores entrevistados, por lo que se relacionó cada una de las habilidades con las etapas del proceso administrativo, con base al grado en que son requeridas.

En relación a la segunda hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor **p <.05, podemos afirmar que existe relación significativa entre las habilidades humanas y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,650 , coincidiendo con la investigación de Ruiz (2017) en su tesis titulada “Engagement” en gerentes de enfermería, hospital militar escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua. Mayo, junio 2017, tuvo como objetivo Identificar nivel de “engagement” en los Gerentes de enfermería que labora en los diferentes servicios del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños en el Año 2017. El estudio fue descriptivo, de corte transversal, constituido por todos los Jefes de unidades y supervisoras de enfermería, total de 34 gerentes que laboran en los diferentes servicios y departamento de Enfermería, se usó el cuestionario UWES para medir las dimensiones vigor, dedicación, absorción. Los resultados: Con respecto a la subescala de vigor, se encontró un nivel muy alto en un 32%(11), alto 24% (8), para un total del 100%. En la

subescala dedicación se encontró el 44% (15) tiene un nivel de dedicación muy alto, seguido con un 41% de dedicación alta (14), con un promedio de 14.7%(5). La subescala de absorción el 35.3% (12) tiene un nivel de absorción alto, seguido con un 26% de absorción muy alta (9), con un promedio de 38.2%(13). Conclusiones: se encontró en los gerentes de enfermería tubo un mayor predominio el grupo de edades entre 35 a 45 años, del sexo femenino, casadas, hay consumo de alcohol de forma ocasional, con un promedio de horas que duerme al día de 8 a más horas. Con respecto a las características familiares se encontró, predominio de familias extensas, con 2 hijos, con edades de los hijos comprendidos entre 6 a 12 años. Dentro de los factores laborales, la mayoría tiene más de 18 años de laborar en la institución, predomina la categoría civil, los cuales desempeñan principalmente el cargo de gerentes de enfermería, trabajan más de 48 horas a la semana, la mayor parte no tienen otro trabajo o estudio aparte de su jornada laboral. Subescala de vigor se encontró en un nivel promedio, en la subescala dedicación un nivel muy alto, La subescala de absorción tiene un nivel promedio.

En relación a la tercera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre las habilidades técnicas y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación

de Rho de Spearman tiene un valor de ,589. coincidiendo con la investigación de Amanqui y Sarmiento (2018) en su tesis tuvieron como objetivo establecer la relación que existe entre la motivación laboral y engagement laboral en el personal de enfermería de centro quirúrgico, recuperación y central de esterilización del HRHD, Arequipa, Julio – 2017. Las características generales detallamos el 60% del personal de enfermería es procedente de la (UNSA), de la edad que manifiestan es de 54 años a más , predominando más el sexo femenino ,el personal de enfermería con estado civil casadas con 51.1%.el tiempo que labora en su institución en la mayoría (86.7%) es de 4 años a más presentan; el cargo que desempeñan el personal son enfermeras especialistas en centro quirúrgico (enfermeras quirúrgicas) 93.3%,su situación laboral son nombradas, trabajando un 66.7% solo en MINSA mas no en otras entidades, no sufren de alguna enfermedad. Los niveles de Motivación Laboral muestra que el 88.9% presenta motivación baja. Los niveles de engagement laboral muestra un 84.4% es engagement baja en el personal de enfermería de centro quirúrgico, recuperación y central de estilización del H.R.H.D. Arequipa 2017. Se concluyó: Si existe relación altamente significativamente está dada entre Engagement laboral y motivación laboral cual indica un 82.2% y muestra el test del chi cuadrado ($p < 0.01$) se relaciona engagement laboral baja con motivación laboral baja.

CONCLUSIONES

De acuerdo al Objetivo General, Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,662 interpretándose como moderada relación positiva entre las variables. A mayor habilidades gerenciales mayor engagement laboral.

De acuerdo al Objetivo Especifico 1 Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,583 interpretándose como moderada relación positiva entre las variables. A mayor habilidades conceptuales mayor engagement laboral

De acuerdo al Objetivo Especifico 2 Existe relación significativa entre las habilidades humanas y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,650 interpretándose como moderada relación positiva entre las variables. A mayor habilidades humanas mayor engagement laboral.

De acuerdo al Objetivo Especifico 3 Existe relación significativa entre las habilidades técnicas y Engagement laboral en un centro de salud de San Juan de Lurigancho 2018; consiguiendo una $p < .05$ y la correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,589 interpretándose como moderada

relación positiva entre las variables. A mayor habilidades técnicas mayor engagement laboral.

SUGERENCIAS

Dado el análisis de los resultados y en correspondencia con las conclusiones se dan a conocer las siguientes sugerencias:

De acuerdo a la primera conclusión El centro de salud debe desarrollar programas de liderazgo con el personal que labora en el centro asistencial, aprendiendo las habilidades y motivaciones emocionales que presenta este personal para el trabajo en equipo.

De acuerdo a la segunda conclusión Desarrollar cursos de capacitación a fin de desarrollar el pensamiento abstracto y la resolución de problemas del personal que labora en este centro de salud.

De acuerdo a la tercera conclusión Motivar al personal directivo de la institución a fin de desarrollar actividades filantrópicas y de compromiso laboral. El director del centro de salud debe ejecutar programas de premios e incentivos para el personal que destaque a nivel laboral y que contribuya al desarrollo institucional.

REFERENCIAS

- Alderfe, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. Washington: Free Press.
- Amanqui, R., y Sarmiento, M. E. (2018). *Motivación laboral y el engagement laboral en el personal de enfermería de centro quirúrgico recuperación y*

- central de esterilización del HRHD. Arequipa julio – 2017.* (Tesis). Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo.* México: Pearson Educación.
- Bakker, A. B. (2011). *The Job Demands–Resources Questionnaire.* Róterdam: Universidad Erasmo de Róterdam.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, p. 309-28.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, p. 107-115.
- Bakker, A. B., y Oerlemans, W. (2011). Subjective Well-Being in Organizations. En K. Cameron y G. Spreitzer (eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship.* Oxford: Oxford University Press.
- Bakker, A. B., Llorens, S., Schaufeli, W. B., y Salanova, M. (2006). Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13, p. 378-391.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control.* New Jersey: Freeman.
- Bargagliotti, A. (2011). Work Engagement en Nursing: A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (6), p. 1414-1428.
- Belker, L. y Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez.* 5ta. Edición. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Carbajal, A. (2017). *Habilidades gerenciales para la dirección de empresas disruptivas.* (Tesis). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Cárdenas, T., y Jaik, D. A. (2014). *Engagement. Ilusión por el Trabajo. Un modelo teórico conceptual.* México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.* 7a edición. México: Ed. McGraw-Hill.
- Codina, A. (2005). *Habilidades gerenciales, ¿Cuáles? y ¿Para qué?.* México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Cueva, G. L. (2016). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal en el hospital Hermilio Valdizán – año 2016.* (Tesis de maestría). Perú: UCV.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 499-512.
- Dolores, E., Salazar, J. F., Huerta, M., y Gutiérrez, J. (2015). Habilidades directivas y estilos de liderazgo, factores que inciden en el clima laboral. *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Celaya*, 7 (4), pp. 1378-1573.

- Duarte, A. C. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Godoy, A. R. (2017). *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla- Callao, 2017*. (Tesis de maestría). Perú: UCV.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: Innova.
- Gorgievski, M. J., y Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*, 7-22.
- Hakanen, J. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal School Psychology*, 43, p. 495-513.
- Hernández, R., Fernández, R y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Gram - Hill.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. Lead article. *Applied Psychology*, 50, p. 337-370.
- Hobfoll, S. E., y Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, pp.115-133. Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E., y Shirom, A. (2000). Conservation of resources: Applications to stress and management in the workplace. En RT Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 57-80. New York: Marcel Dekker.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), p. 692-724.
- Katz, R. L. (1999). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, pp. 33-42
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. México: McGrawHill.
- López, V. A., y Orellana, M. J. (2013). *Factores asociados al engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia, 2013*. (Tesis). Chile: Universidad Austral de Chile.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

- Luthans, F. y Peterson, S. J. (2002). Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development. *The Journal of Management Development*, 21 (5). Recuperado de <<http://search.proquest.com/docview/216363429?accountid=41232>>.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. 2a.edición. México: McGraw-Hill.
- Martínez, I., y Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros*, 279, 175-202.
- Maslach, C., y Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Mendoza, B., y Gutiérrez, M. (2017). *Relación del engagement en el desempeño laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado*. (Tesis). Madre de Dios, Perú: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.
- Mosley, D., Meggison, L., y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W. B., y Van, C. (2012). Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work Engagement. *Human Relations*, 65, p. 1129-1154.
- Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. 3ra. Edición. Madrid: Díaz de Santos.
- Ramírez, J. (2007). *El gerente eficaz: los retos de la gerencia general*. México: Panorama Editorial.
- Reh, F. J. (2009). *The management skills pyramid*. *About.com Management*. Recuperado de: <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>
- Reyes, K. Y. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. (Tesis). Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario competitivo*. 3ra. Edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., y Bakker, A. B. (2012). *El Engagement en el Trabajo. Salud Laboral. Riesgos laborales psicosociales. Y bienestar laboral*. España: Pirámide.
- Ruiz, K. (2017). *“Engagement” en gerentes de enfermería, hospital militar*

- escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua. Mayo, junio 2017. (Tesis de maestría). Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Sacks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), p. 600–619.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza Editorial.
- Salinas, P. D. (2012). *Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital, "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna, en el año 2011*. (Tesis). Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). Metodología y Diseños en la Investigación científica. Lima, Perú: Business Support Aneth.SRL.
- Sanclemente, I., Saso, C., y Berrozpe, T. (2017). Engagement o compromiso en profesionales de enfermería: variables socio-demográficas y laborales asociadas. Universidad de Murcia. *Enfermería Global*, 16 (3), 400-413. Disponible en: <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/259541>
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2010). The Conceptualization and Measurement of Work Engagement. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press. Disponible en http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_206.pdf
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., y Bakker, A. (2002). The measurement Of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. Nederland U.E.: Kluwer Academic Publishers.
- Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes*. Colombia: Ecoe, ediciones.
- Vera, M. E. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis de maestría). Perú: UCV.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8ta. Edición. México: Pearson.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. 6ª edición. México: Pearson Educación.