



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en el personal del  
hospital San José de Chincha, 2021.

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

**AUTOR:**

Garrido Diaz, Alex Fidencio (orcid.org/0000-0003-1329-1778)

**ASESORA:**

Dr. Diaz Mujica, Juana Yris (orcid.org/0000-0001-8268-4626)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud

**LIMA – PERÚ**

**2022**

### **Dedicatoria**

El presente trabajo se lo dedico a mi familia más cercana, quienes confían en mí y mi proceso. A ellos siempre mi estima.

### **Agradecimiento**

A mi asesora por sus consejos y a la universidad por todas las enseñanzas en cada clase impartida durante toda mi preparación académica.

## Índice de contenidos

	pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	17
3.3. Población, muestra y muestreo	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES	37
VII. RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS	40
ANEXOS	47

## Índice de tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Baremo de interpretación de alfa de Cronbach	21
Tabla 2. Distribución por niveles de la variable "Habilidades gerenciales" y sus dimensiones	24
Tabla 3. Distribución por niveles de la variable "Satisfacción laboral" y sus dimensiones	25
Tabla 4. Pruebas de normalidad	27
Tabla 5. Correlación entre las variables habilidades gerenciales y satisfacción laboral	27
Tabla 6. Correlación entre la dimensión liderazgo y la variable satisfacción laboral	28
Tabla 7. Correlación entre la dimensión comunicación y la variable satisfacción laboral	29
Tabla 8. Correlación entre la dimensión motivación y la variable satisfacción laboral	30
Tabla 9. Correlación entre la dimensión manejo de conflictos y la variable satisfacción laboral	30
Tabla 10. Correlación entre la dimensión trabajo en equipo y la variable satisfacción laboral	31

## Índice de figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Diseño de investigación	17
Figura 2. Distribución porcentual de las dimensiones de la variable "habilidades gerenciales"	24
Figura 3. Distribución porcentual de las dimensiones de la variable "satisfacción laboral"	26

## Resumen

Se ha estudiado como objetivo general determinar cómo las habilidades gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha en el año 2021. La metodología comprendió el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación básico, nivel descriptivo-correlacional, con diseño no experimental - transversal. Respecto a la población de estudio, esta estuvo conformada por 500 miembros del personal de salud del Hospital San José de Chíncha, cuya muestra fue tomada de manera probabilísticamente dando como resultado 217 miembros, quienes fueron evaluados con dos cuestionarios, donde ambos instrumentos de investigación estuvieron validados a través de juicio de expertos y confiabilizados según el alfa de Cronbach que indicó ser “confiable” en una prueba piloto que se realizó entre algunos miembros del personal. Los resultados indicaron que los datos evidenciaron la variable habilidades gerenciales sobre sale que el 55% percibe una alta habilidad. Respecto, a la variable satisfacción laboral, el 45.2% indicó que se encontró en un nivel satisfecho. Asimismo, se observó que el coeficiente  $\rho = 0.837^{**}$  determinó que la relación fue positiva alta, según el coeficiente de correlación de Spearman. Por todo lo hallado, se concluyó que según los resultados las habilidades gerenciales se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha en el año 2021.

**Palabras clave:** habilidades gerenciales, satisfacción, laboral, personal, hospital.

## Abstract

The general objective of the study was to determine how management skills are related to job satisfaction in the personnel of the San José de Chincha Hospital in the year 2021. The methodology comprised the quantitative approach, basic research type, descriptive-correlational level, with a non-experimental - cross-sectional design. Regarding the study population, it was made up of 500 members of the health personnel of the San José de Chincha Hospital, whose sample was taken probabilistically resulting in 217 members, who were evaluated with two questionnaires, where both research instruments were validated through expert judgment and were reliable according to Cronbach's alpha which indicated to be "reliable" in a pilot test that was conducted among some members of the personnel. The results indicated that the data evidenced the variable management skills on which 55% perceive a high ability. Regarding the job satisfaction variable, 45.2% indicated that they were at a satisfied level. It was also observed that the coefficient  $\rho = 0.837^{**}$  determined that the relationship was high positive, according to Spearman's correlation coefficient. Based on all the findings, it was concluded that according to the results, managerial skills are significantly related to job satisfaction in the personnel of the Hospital San José de Chincha in the year 2021.

**Keywords:** managerial skills, satisfaction, job, personnel, hospital.



## **I. INTRODUCCIÓN**

En la consecución de logros y objetivos que se trazan las entidades tanto públicas como privadas, las habilidades gerenciales, desempeñan un rol esencial. Así, el éxito de las decisiones tomadas dependerá de la capacidad para comunicar y el criterio de razonabilidad que posea la alta dirección. Es en ese sentido que las actividades internas requieren de personas competentes a nivel interpersonal, capaces de manejar conflictos propios del proceso (Huerta, 2020). En el contexto de la globalización, el buen desempeño de las habilidades gerenciales dentro de las organizaciones deberá asegurar cambios estructurales, desarrollo tecnológico y una nueva conceptualización de su funcionamiento. Estas son algunas de las razones que exigen el abordaje de las habilidades directivas que se incorporen a las habilidades básicas necesarias en contextos de incertidumbre (Ramírez-Rojas, 2017).

Dentro de las organizaciones, el líder tiene la responsabilidad de administrar, dirigir y llevar el control de los recursos con los que dispone, en la ejecución de estas actividades deberá ser capaz de manejar el capital humano y agilizar el procesamiento de las ideas en puestos estratégicos y adecuarlos a los objetivos de la institución (Baque et al., 2020). De esta manera, el secreto de las organizaciones de éxito radica realizar el rol de los trabajadores y servir a los usuarios. Ello mediante una adecuada dirección gerencial que asegure la capacitación, el bienestar y la motivación del personal, acompañado del sentimiento de pertenencia a la institución (Valdés, 2021).

A nivel mundial, es una exigencia de los tiempos actuales, que toda organización se adapte a los avances de la tecnología, de la ciencia, a los cambios socioculturales, para ello requiere de un personal que capacitado y eficiente que sepa adaptarse a dichos cambios, pero que también sepa dirigir dichas actualizaciones en beneficio de la gestión (Suriaga y Gamboa, 2019). Así, un estudio desarrollado por Ramón et al. (2017) determinaron que sirve de muy poco emplear a una persona que se muy hábil en determinada actividad, pero que se caracterice por tener limitadas habilidades personales, debido a que no conseguirá ser empático, ni cohesionado con los miembros de la organización, ello no permitirá que sean alcanzadas las metas de

la institución, además de generar un espacio de trabajo incómodo. De igual manera, la investigación de Díaz et al. (2018) confirmaron que las habilidades para dirigir aseguren una mejora en la imagen de la organización y en la personalidad corporativa.

A nivel nacional, señala Diego Cubas, Socio y director de Cornerstone Perú y Hospital México, recomienda como habilidades necesarias que deben desarrollar los líderes de las organizaciones, a la comunicación y retroalimentación, la adaptabilidad, la capacidad para decidir, la empatía y el manejo de situaciones conflictivas (Andina, 2019). En ese sentido, la investigación desarrollada por Arrascue et al. (2021) analizaron las habilidades gerenciales en el Hospital Municipal Los Olivos con lo que comprobaron que el buen desempeño de los trabajadores está relacionado con la habilidad para gerenciar que posee el área directiva. De igual manera, Ferrando y Callohuanca (2020), en un estudio hecho en Villa El Salvador destacaron la importancia de la capacitación en habilidades gerenciales que han tenido un impacto positivo dentro del clima laboral de la institución mediante un manejo adecuado del capital humano, del manejo de los conflictos y la capacidad de decidir. En esa misma línea, Lizana (2021), en su trabajo realizado en la Posta de Salud Coayllo-Cañete se pudo comprobar que la capacidad de dirigir incide significativamente en un cambio de actitud entre los empleados de la organización.

En el ámbito local, se ha observado en el Hospital San José de Chíncha que por su composición de distintas áreas y de personas de diversas características se han generado problemas para relacionarse que pone en peligro la convivencia entre los trabajadores. Esta situación se ha agudizado durante la pandemia del Covid-19, en donde el incremento de responsabilidades laborales y el elevado nivel de estrés producto del peligro inminente por el virus, han incrementado los niveles de conflicto entre el personal. Esto demuestra que no existe una correcta satisfacción laboral ocasionada principalmente por el poco manejo de los gerentes de recursos humanos que conllevan a que se susciten conflictos laborales propios de ambientes tensos, de mucha presión a los colaboradores y ausencia de diálogo entre los líderes y sus empleados. Si bien a mediados del 2021 el nivel de contagios ha venido disminuyendo,

por lo que muchos de los factores estresores han desaparecido, la institución posee un nivel débil en la parte organizacional que necesita ser atendida con urgencia. Por todo ello, se establece el siguiente problema general ¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021? Como problemas específicos ¿De qué manera el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo de conflictos y el trabajo en equipo se relaciona con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021?

Por esta razón, la investigación se justifica porque contribuye a enriquecer la teoría y ampliar el conocimiento científico en materia de habilidades gerenciales. Esto permitirá que se identifique la necesidad de contar con líderes directivos que posean herramientas que les permitan motivar a sus equipos de trabajo, lograr la satisfacción de estos para que la administración en las instituciones tenga el éxito esperado. Del mismo modo, en el plano práctico con los resultados podrán implementarse mejoras en el desempeño directivo de los líderes aportando mejoras necesarias que permitan cumplir labores administrativas con eficiencia. También de manera metodológica, con la adquisición de conocimientos para las variables será posible la utilización de los instrumentos creados para el estudio o el diseño de instrumentos nuevos que permitan evaluar las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en instituciones públicas. Por último, su justificación epistemológica parte del enfoque cuantitativo en el que se desarrollará la investigación que presentará resultados medidos por magnitudes y frecuencias, junto con el análisis del entendimiento de las nociones de “habilidades”, “liderazgo” y “desempeño”, entendido como factores que permiten el desarrollo de un entorno productivo.

Considerando el contexto del problema expuesto, se estableció como objetivo general determinar cómo las habilidades gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

Los objetivos específicos son: (a) Determinar cómo el liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021; (b) Determinar cómo la comunicación se relaciona con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021; (c) Determinar cómo la motivación se relaciona con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021; (d) Determinar cómo el manejo de conflictos se relaciona con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021; (e) Determinar cómo el trabajo en equipo se relaciona con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

Posterior a ello, se planteó como hipótesis general: (HG) Las habilidades gerenciales se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Como hipótesis específicas: (He1) El liderazgo se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021; (He2) La comunicación se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021; (He3) La motivación se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021; (He4) El manejo de conflictos se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021; (He5) El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Tomando en cuenta tanto objetivo general como específicos, fueron seleccionados, a través de una rigurosa revisión, investigaciones previas donde fueron analizados los mismos tópicos y que aportan al desarrollo del debate en torno a las mismas variables.

A nivel internacional, se revisó la investigación de Hariyati (2017) cuya investigación tuvo como objetivo Identificar la correlación entre la percepción del enfermero sobre el desarrollo profesional continuo y la satisfacción de la

implementación del sistema de escalera de la carrera de enfermería. Lo encontrado demostró que el sistema de escalera en general puede mejorar las competencias de la enfermera, confianza en la colaboración, juicio clínico, así como su satisfacción. En esa misma línea, Lorga et al. (2017) identificó el nivel de satisfacción laboral entre los farmacéuticos en Rumania en relación con factores ambientales, sociodemográficos e individuales. Se concluyó que debe profundizarse en políticas de salud, gestión y medio ambiente para incrementar el nivel de satisfacción entre los farmacéuticos hospitalarios.

Musinguzi (2018) cuya investigación examinó la relación entre los estilos y la motivación de liderazgo transformacional, transaccional y la satisfacción laboral y el trabajo en equipo de los trabajadores de la salud en Uganda. La investigación tuvo un diseño transversal, con una muestra de 564 profesionales de la salud a quienes se les aplicó una encuesta. Los resultados muestran que los estilos transformacionales impactaron positivamente en el estilo de la motivación. De la misma forma, Margahana et al. (2018) cuya investigación tuvo como resultado una influencia positiva y significativa de la motivación laboral hacia el comportamiento de ciudadanía organizacional del paramédico, en contraste no hay influencia de la motivación laboral hacia el desempeño laboral del paramédico de Salud Comunitaria Centros en Bandarlampung city. En esa misma línea, Stella (2019) evaluó si las habilidades de gestión influyen en el desempeño de los empleados del sector de la salud en organizaciones religiosas en un Hospital Consolata Kyeni en el condado de Embu, Kenia. Los resultados hallados en esta investigación las tres variables independientes tenían una influencia considerable en el desempeño de los miembros del personal.

Abdulkarem (2019) cuya investigación tuvo como objetivo hallar el impacto del compromiso organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño laboral de las enfermeras. Los hallazgos de esta investigación indican que la satisfacción laboral de los empleados y los componentes del compromiso organizacional juegan un papel crítico en el desempeño de las enfermeras. En esa misma línea, Haeba (2019) tuvo como principal objetivo evaluar el entorno de trabajo, la satisfacción laboral y el

desempeño de los empleados de Rumah Sakit Swasta en Yakarta. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo. La muestra contó de 82 empleados a quienes se les aplicó la encuesta. Lo hallado demostró que el entorno de trabajo afecta positivamente en la satisfacción laboral y el desempeño del empleado.

Folkman (2019) cuya investigación tuvo como objetivo examinar los modos de gobernanza adoptados por los gerentes de primera línea en Noruega, con un enfoque especial en el liderazgo en las colaboraciones entre la profesión noruega de educador social y otras profesiones. Los resultados muestran que los gerentes de primera línea ejercen en gran medida el liderazgo en términos de autogobierno y cogobernanza y, en menor grado, de gobernanza jerárquica. Yu et al. (2020) quienes investigaron la satisfacción laboral de aquellos que fueron enviados a apoyar a la provincia de Hubei, China, o trabajaron en hospitales locales designados, y luego analizar los factores de influencia asociados. Los resultados muestran una puntuación media de satisfacción laboral de los participantes de  $82,58 \pm 11,11$  y los factores que influyen son los años de experiencia laboral, la duración del trabajo anti epidémico, la duración diaria del sueño y la forma de participación. Asimismo, Labrague (2020) examinó la influencia del ejercicio del liderazgo tóxico y transformadoras en la satisfacción laboral, la angustia psicológica, el ausentismo y el deseo de dejar la institución o la profesión de enfermería de las enfermeras. Los hallazgos determinaron que las enfermeras que trabajan con un líder transformacional reportan una mayor satisfacción laboral y una menor intención de dejar la profesión de enfermería.

En el ámbito nacional, fue considerado el estudio de Cruz (2018) que tuvo un diseño correlacional descriptivo. Los hallazgos de esta investigación determinaron un grado de vinculación entre las habilidades gerenciales básicas y la complacencia laboral del personal profesional del Centro de Salud Túpac Amaru-Cusco. De igual manera, De la Torre (2019) tuvo como objetivo examinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte. La investigación tuvo un diseño descriptivo y

correlacional de diseño no experimental. Los resultados mostraron una relación significativa entre las variables de estudio.

Cercado (2020) quien propuso como objetivo de investigación establecer el nexo entre Satisfacción Laboral y Síndrome de Burnout en el personal que trabaja en el área de emergencias del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. La investigación tuvo un diseño no experimental, transversal y de nivel correlacional. Los resultados determinaron que no están relacionados el nivel de satisfacción laboral y el síndrome de burnout entre los enfermeros. En esa misma línea, Salas (2020) determinó la relación entre competencias gerenciales y satisfacción laboral de los enfermeros de la Red de Salud Abancay. Tuvo un diseño de enfoque cuantitativo y descriptivo, no experimental correlacional de corte transversal. Los hallazgos evidenciaron el vínculo entre las variables siendo esta significativa ( $p < 0,05$ ).

Gutiérrez (2020) buscó establecer la influencia de las habilidades gerenciales en la calidad de atención integral de los niños menores de cinco años en establecimientos de salud del primer nivel de atención de la Región Callao en el pp2019. La investigación tuvo un diseño cuantitativo-explicativo, de nivel correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal. Los resultados determinaron que las habilidades gerenciales de las enfermeras influyen directa y positivamente en la calidad de la atención integral de la niña y el niño menor de 5 años. Asimismo, Flores (2020) se propuso analizar el vínculo entre las habilidades gerenciales de los jefes de servicio y el compromiso organizacional del profesional de enfermería del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren. La investigación presentó un diseño correlacional descriptivo de enfoque cuantitativo. Los resultados mostraron que un nivel alto de relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional.

Neyra (2020) cuya investigación presentó un diseño explicativo, cuantitativo y de corte transversal con una muestra compuesta por 80 enfermeras a quienes se aplicó la encuesta. Los resultados muestran una relación significativa entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el

Hospital Alberto Sabogal Sologuren. De la misma manera, Gutiérrez (2020) tuvo como objetivo establecer la relación existente entre las Habilidades gerenciales y la gestión administrativa de los equipos de gestión de los establecimientos de salud de la Red de Salud Ventanilla. La investigación tuvo un diseño descriptivo - correlacional, de enfoque cuantitativo. Los resultados muestran que existe una relación entre habilidades gerenciales y gestión administrativa de "0,526".

Vega (2021), cuya investigación tuvo como objetivo precisar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima, 2019. La investigación tuvo un diseño correlacional transversal. Los resultados mostraron una correlación lineal simple positiva. En la misma línea, Arrascue (2021), presentó como objetivo establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019. Los resultados mostraron que las habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos tienen una relación directa y moderada ( $Rho=0,424$ ).

De igual manera, es necesario desarrollar y analizar los conceptos teóricos referentes a las variables de investigación. Por esta razón se exponen a continuación las investigaciones, teorías y conceptos de las variables de habilidades gerenciales y el desempeño laboral. Teniendo esta información, será más sencillo para el lector comprender los motivos de la investigación.

En ese sentido, las **habilidades de gestión** en un campo en particular pueden alentar a los especialistas a invertir en innovación y hacerlos más capaces de identificar buenos proyectos. De hecho, las habilidades gerenciales generales podrían simplemente no ser únicas, sino estar disponibles a través de proveedores externos, como consultores (Whetten y Cameron, 2016). Si bien es cierto que las habilidades gerenciales pueden considerarse como herramientas organizacionales, las cuales se reconocen como las principales impulsoras del éxito en una empresa, existe poca comprensión sobre cómo estas habilidades ayudan a la planificación organizacional y



al desarrollo de las estrategias (Ramírez-Rojas et al., 2018). Diversos estudios reconocen que las habilidades gerenciales son una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, la mayoría de estos considera que dichas habilidades de gestión son un solo constructo, pues únicamente se contempla una dimensión en particular (Custódio et al., 2017).

Además, diversas investigaciones que han tratado el tema de habilidades gerenciales se han incrementado a partir de la germinación del capital humano y la literatura empresarial. Estos estudios definieron las habilidades gerenciales como los recursos organizacionales que pueden lidiar con los desafíos venideros, el desarrollo de la planificación organizacional y liderar las operaciones de la empresa utilizando los recursos organizacionales (Ahmad y Ahmad, 2021). La investigación previa sobre habilidades gerenciales introdujo cinco dimensiones importantes para las habilidades gerenciales, a saber, habilidades gerenciales, habilidades de marketing, habilidades financieras, habilidades legales y habilidades administrativas (Ratiu et al., 2017). En el caso de las habilidades gerenciales, se consideran importantes para planificar las estrategias, dirigir las estrategias organizacionales, supervisar al equipo en los próximos desafíos, construir el networking, los canales de distribución y la toma de decisiones (Marques et al., 2019). Por su parte, las habilidades de marketing son componentes de las habilidades gerenciales para permitir que la empresa identifique la demanda y distribución de los clientes de acuerdo con los canales y la cadena de suministro (Laud et al., 2016).

Se entiende que el **liderazgo** es un proceso de influir en la actividad de un grupo organizado para lograr sus metas y dirigir a los empleados para que realicen el trabajo que se les ha asignado, de manera que el personal esté dispuesto a hacer correctamente la variedad de actividades relacionadas con las tareas del personal (Whetten y Cameron, 2016). El factor liderazgo se asocia al desempeño y a la capacidad gerencial del director. Las habilidades gerenciales desarrolladas con liderazgo se evidencian cuando (a) se emplea los recursos existentes para brindar apoyo adecuado en el desarrollo de actividades; (b) proporcionar tiempo suficiente

para la gestión y coordinación de capacitaciones; y (c) mantener comunicación regular con el personal. En otras palabras, el liderazgo está determinado por las habilidades de gestión (Paturusi, 2017).

Además de estos factores, las características personales de los subordinados o de los que son dirigidos también deben ser consideradas antes de decidir qué estilo de liderazgo se debe utilizar (Navia et al., 2019). Si a las personas dirigidas les gusta involucrarse en varias cosas y tienen alta iniciativa, es recomendable que se integre todos los estilos de liderazgo existentes a través de lo que se llama gestión participativa, donde el factor de orientación social se logra a través de la participación de las personas (Ghosh y Bowles, 2020). Por ello, la presencia de un estilo de liderazgo efectivo y habilidades gerenciales adecuados alentarán a pensar de manera productiva, tomar la iniciativa y esforzarse por crear innovaciones en la implementación de sus actividades a lo largo de la jornada laboral (Paturusi, 2017).

La **comunicación** es la capacidad de comunicarse consciente y armónicamente, es decir, de hablar de la manera más clara y comprensible posible, de escuchar atentamente a los demás, ser capaz de diferenciar lo sustancial de lo marginal, estar abierto a las necesidades de los demás y ser cuidadoso en comprender las señales no verbales (Whetten y Cameron, 2016). Por esta razón, las personas con un nivel alto en habilidades de comunicación son evaluadas como mejores líderes (Smutny et al., 2016). Un gerente comunicativo que coopera y organiza el grupo probablemente sea visto como alguien que cumple el rol de buen líder. De modo que las habilidades de comunicación son un fuerte predictor del surgimiento del liderazgo, pero no de otros indicadores (Paksoy et al., 2017). El uso de estas habilidades de comunicación facilita la persuasión para lograr un correcto desempeño (Moreno, 2017).

El tanto, la **motivación** no solo se trata del trabajo duro, sino también de la forma de auto perspectiva (Roemintoyo et al., 2021). A partir de aquí es posible definir la motivación como un incentivo para que las personas actúen guiadas por sus

necesidades o deseos, es decir, se basa en las fuerzas impulsoras que existen dentro del individuo, quien se esfuerza por lograr su objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas (Madrigal, 2009).

La motivación de la actividad central de las habilidades gerenciales y la tarea de los gerentes es persuadir a los empleados de que sus comportamientos laborales aportan beneficios a la empresa. Es importante que se demuestre la efectividad de la habilidad gerencial en la motivación, además, la efectividad organizacional también está influenciada por la motivación de los empleados, pues los cambios de gestión serán exitosos cuando los empleados estén motivados para cambiar, al recibir una visión o meta a alcanzar de la empresa (Custodio et al., 2020).

La motivación individual tiene diferentes variaciones, de acuerdo con la situación que se enfrenta y las influencias culturales, por lo que hay dos elementos de motivación que reflejan la elección de los objetivos a perseguir y los objetivos a resolver, (1) la dirección del esfuerzo para lograr el objetivo, y (2) la intensidad que es la cantidad de esfuerzo asignado para alcanzar la meta (Whetten y Cameron, 2016). En otras palabras, una persona motivada se aferrará al logro de la meta, incluso si existen varios obstáculos en el lugar de trabajo, por lo tanto, el enfoque conceptual de la motivación se basa en la idea de que el individuo necesita o resultados de expectativas, en forma de comportamiento o acción individual, con el fin de lograr las metas deseadas (Vera, 2018).

Entre las principales atribuciones del líder, se encuentra la **gestión de conflictos**, generalmente caracterizados por una cierta connotación negativa, relacionada con la ruptura del orden, provocada por error o falla, siendo la gestión la capacidad de gestionarlos (Madrigal, 2009). Estas situaciones son el resultado de diferencias de ideas, valores, culturas o sentimientos de dos o más personas, pueden ser interpretados como destructivos o constructivos, lo que dependerá de la conducta que adopten los enfermeros a la hora de gestionarlos (Whetten y Cameron, 2016).

Los conflictos son inevitables en espacios donde hay interacciones entre personas y, dependiendo de su intensidad, la forma en que se les trate puede resultar beneficioso en el entorno laboral. Diversos estudios enfocados en la gestión de enfermería se han enfocado en analizar y comprender la capacidad del enfermero para manejar conflictos, de manera que se considera como un estresor común en la práctica de estos profesionales, empeñados en el logro de los objetivos de satisfacción de los usuarios, las instituciones y sus empleados, brindando un servicio de calidad (Chen et al., 2019).

El conflicto no se puede resolver si no comprende primero las causas del conflicto. Solo cuando un diagnóstico se convierta en términos concretos, podrá proponer soluciones alternativas. Los siguientes métodos y habilidades mejorarán la comprensión de cómo manejar los conflictos (Martins et al., 2020). Por tanto, la gestión de conflictos es sinónimo de evitar conflictos, la mayoría de los gerentes vieron el conflicto como un problema que debía eliminarse en su organización. Este enfoque de evitación fue predominante desde 1850 en adelante. A partir de ello, es posible aseverar que la gestión de conflictos consiste en planificar medidas para evitar los conflictos cuando sea posible y adoptar medidas rápidas y eficaces (Madalina, 2016).

Dos competencias cruciales a las que se enfrenta un gerente de cadena de suministro en un entorno que cambia rápidamente son la comunicación y el trabajo en equipo. La habilidad para comunicarse con los demás es fundamental para los profesionales. La capacidad de comprender la integración y el trabajo en equipo entre los participantes da lugar a las actividades de compartir información, recursos y riesgos; comunicación proactiva; desarrollo conjunto de los componentes de la cadena de suministro y coordinar el plan; además de la toma de decisiones dentro y entre los participantes (Madrigal, 2009).

El **trabajo en equipo** significa fomentar la participación entre integrantes de cada proceso de suministro como requisito para crear valor para el cliente (Ayoví-Caicedo, 2019). Dado que el trabajo en equipo se ha establecido desde hace mucho

tiempo como un requisito previo necesario para la ejecución eficaz de un proyecto, la creación de un equipo de eventos eficaz se reconoce como uno de los factores determinantes para organizar un evento exitoso. Un equipo lo conforma un colectivo personas con competencias que se complementan y valores compartidos, que actúan en conjunto para lograr objetivos comunes (Fernando y Wulansari, 2020). Para demostrar cómo se pueden utilizar eficazmente las habilidades individuales en el trabajo en equipo, se ha introducido el concepto de roles de equipo en la gestión de eventos. El rol crítico de un gerente de eventos es, por lo tanto, desarrollar las prácticas de trabajo en equipo a través de un diseño organizacional efectivo respaldado por roles de equipo bien entendidos y asignados adecuadamente (Giudici y Filimonau, 2019).

Es posible entender a la **satisfacción laboral** como un sentimiento positivo sobre el trabajo, resultado de una evaluación de sus características. Alguien con un elevado grado de satisfacción laboral desarrollará una aceptación buena de su trabajo, mientras que alguien que tenga un nivel bajo, tendrá un sentimiento negativo (Robbins y Judge, 2017). Por el contrario, la insatisfacción en el trabajo también es el resultado de la función y el puesto de los empleados en la organización. Los empleados que tienen un puesto más alto estarían satisfechos porque tienen más autonomía que los empleados regulares. Su trabajo es más variado y tiene más libertad para hacer su valoración. Aquellos que se sienten insatisfechos resultarán en una falta de desempeño general de los empleados (Sánchez y García, 2017). La eficacia del liderazgo fue el factor que más contribuyó al rendimiento de los empleados, seguido de la motivación laboral, el liderazgo efectivo y la satisfacción laboral conforman dos factores necesarios que aseguran el éxito de la organización para alcanzar metas y objetivos (Pancasila et al., 2020). La satisfacción laboral se cumplirá si la motivación y el liderazgo van bien. Por eso, la motivación laboral y el liderazgo son factores esenciales para lograr el desempeño (Djoemadi et al., 2019).

La satisfacción laboral es fundamental en el desempeño de los trabajadores del sistema de salud médica. Las enfermeras prestan al menos el 50% de los servicios de salud. Por tanto, su satisfacción influye en el éxito organizativo y la calidad de la

atención sanitaria (Hawker, 2016). La falta de satisfacción laboral a largo plazo trastorna la organización y provoca rebelión, absentismo y reducción del sentido de responsabilidad y compromiso de las enfermeras (Orgambídez-Ramos et al., 2017). Además, el aumento de la satisfacción laboral provoca una mayor eficiencia y un sentimiento de satisfacción con uno mismo; aquellos que están conformes en su entorno laboral tienen más probabilidades de permanecer en su trabajo (Mousazadeh et al., 2019).

Por tanto, son importantes los factores determinantes que pueden incidir en la insatisfacción de los enfermeros que laboran en estas unidades (Hawker, 2016). En general, esta situación de los profesionales de la salud implica un buen nivel de involucramiento y de acumulación de energía en el entorno laboral, esta capacidad está relacionada al manejo de experiencias complejas y al desempeño, la autodeterminación implica la búsqueda por aprender y ser perseverante frente a los retos, lo que repercute en la performance y el compromiso (Robbins y Judge, 2017).

Ante esta situación, resulta primordial promover nuevas actitudes que promuevan mejores desempeños en el personal. Las organizaciones a menudo utilizan las **recompensas** como una herramienta para incentivar a los colaboradores a alcanzar aquello que les presenta su institución, y que la falta de recompensas puede crear un entorno de trabajo desagradable y disminuir la motivación de los empleados (Robbins y Judge, 2017). Aunque las recompensas apropiadas pueden motivar a los empleados, si no se otorgan en función del desempeño real, los efectos pueden revertirse (Admassie, 2019). Por lo tanto, las organizaciones no solo deben tener un sistema de recompensas, sino también asegurarse de que las recompensas estén debidamente dotadas y se perciba que lo son (Moreno et al., 2018). En este sentido, las recompensas no influirán positivamente en el compromiso de los empleados si perciben que las recompensas no reflejan el desempeño real (Doghan, 2019).

Con respecto a las condiciones ambientales interiores, estudios meta analíticos confirman que las creencias generalizadas sobre la influencia ambiental de una

organización guían los comportamiento y actitudes específicas como la satisfacción (Barnay, 2016). El lugar de trabajo constituye un espacio importante en la vida adulta, además la tendencia evalúa la relación entre las condiciones en el trabajo y el desarrollo de rasgos de personalidad (Vydrová, 2018). Un lugar de trabajo saludable que sea sostenible se puede lograr mejor cambiando los factores organizacionales, como las condiciones de trabajo críticas (Van Hoff et al., 2021). **Las condiciones laborales** influyen en el desarrollo de los rasgos de personalidad, en parte, porque el lugar de trabajo proporciona contingencias claras que recompensan y castigan tipos particulares de comportamientos (Mora y Mariscal, 2019).

En términos de Madrigal (2009) las habilidades gerenciales pueden ser evaluadas mediante el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo de conflictos y el trabajo en equipo. Los **retos laborales** son la preferencia de las personas para acceder a oportunidades en las que pueda desplegar sus habilidades aptitudes y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación respecto a la forma en que se desempeñan (Robbins y Judge, 2017).

Las personas son retribuidas con otros beneficios que exceden al dinero, como la necesidad de contar con un buen equipo con quienes entablar buenas relaciones. De ahí la importancia de contar con un equipo ameno y que hagan del ambiente de trabajo un espacio satisfactorio (Hafsteinsdóttir et al., 2020). La manera de comportarse de los jefes determina el nivel de satisfacción. Estudios previos confirman que una personalidad comprensiva y amistosa que escucha halaga y opina impacta con buenos resultados entre el personal (Robbins y Judge, 2017).

Esta situación será posible siempre y cuando las personas pertenecientes a una misma organización trabajan apoyándose mutuamente, pues es ahí cuando se ha conseguido comprometer al empleado con los objetivos de la empresa, es decir, a modo colectivo y no individual (Paz et al., 2020). Asimismo, para que un trabajador perciba comodidad en su trabajo, no solo exige el requerimiento de un ambiente

adecuado, pues también es importante contar con un clima laboral agradable, donde acceda a apoyo de sus compañeros y pueda brindarlo, a su vez (Uribe, 2016).

En cuanto a los **compañeros colaboradores**, sostienen Robbins y Judge (2017) a una gran cantidad de empleados también les asiste la necesidad de interactuar con los integrantes del equipo. De ahí parte la importancia de contar con compañeros amistosos y colaboradores para incrementar la satisfacción en el trabajo.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo**

La investigación fue de tipo básica. En ese sentido, en términos de Hernández y Mendoza (2018), este tipo de estudios requiere una implicancia inmediata para que pueda ampliarse la información y el conocimiento acerca del tema. Así, en la ejecución de la investigación fueron tomados en cuenta los trabajos realizados en torno a las mismas variables de estudio.

##### **Diseño**

El diseño que se empleó en la investigación fue no experimental de corte transversal. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), en el desarrollo del estudio no fueron manipuladas alguna de las variables. Además, fue transversal porque su ejecución se llevó a cabo en un periodo establecido. En consecuencia, el estudio se realizó en un intervalo comprendido entre los años 2020 y 2021.

De igual manera, la investigación fue correlacional. En concordancia con Hernández y Mendoza (2018), los estudios correlacionales buscan establecer el nivel de relación que existe entre hechos de la realidad.

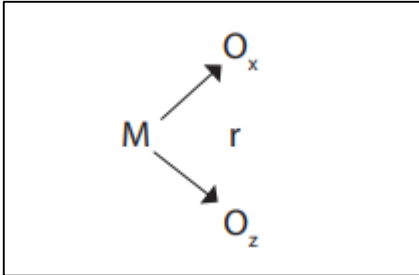


## No experimental de corte transversal

### Correlacional

Figura 1.

*Diseño de investigación*



Dónde:

M: Muestra de estudio

Ox: Habilidades gerenciales

Oz: Satisfacción laboral

r: Correlación

### 3.2. Variables y operacionalización

#### Habilidades gerenciales

Definición conceptual: Sostiene Madrigal (2009) que la habilidad gerencial permite que el individuo sea capaz de generar resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendido de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. La misma que fue medida mediante preguntas con respuestas objetivas, en niveles o rangos ordinales.

Definición operacional: En términos de Madrigal (2009) las habilidades gerenciales pueden ser evaluadas mediante el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo de conflictos y el trabajo en equipo. La misma que fue medida mediante preguntas con respuestas objetivas, en niveles o rangos ordinales.

## **Satisfacción laboral**

Robbins y Judge (2017) señalaron que es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. La misma que fue medida mediante preguntas con respuestas objetivas, en niveles o rangos ordinales.

Definición operacional: Robbins y Judge (2017) identificaron cuatro factores que conducen a niveles altos de satisfacción de los empleados con su trabajo: retos laborales, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo y compañeros colaboradores. La misma que fue medida mediante preguntas con respuestas objetivas, en niveles o rangos ordinales.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) es una serie de elementos con rasgos de interés para la investigación. Estos factores pueden ser objetivos, colectivos, sujetos, fenómenos cumplen determinadas características. En concordancia, con esta investigación, la población estuvo compuesta de 500 miembros del personal de salud del Hospital San José de Chincha.

#### **Muestra**

En términos de Hernández y Mendoza (2018), la muestra es una proporción de la población que tiene la cualidad de ser objetiva y de poseer rasgos necesarios para que los resultados obtenidos puedan ser generalizados a los demás elementos que componen dicha población. Esta cantidad fue determinada mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{(N - 1)E^2 + z^2 \sigma^2}$$

Reemplazando en los datos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2 500}{(500 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)^2}$$

$$n = 217$$

Dónde:

$z = 1.96$  para un nivel de confianza:  $1-\alpha = 95\%$ .

$\sigma^2 = 0,5$  desviación estándar de la población obtenida en la aplicación del instrumento a la población.

$N = 500$  miembros del personal de salud del Hospital San José de Chincha.

$E = 0,05$  (4%).

Es así como el tamaño de la muestra al menos debe ser de 217 miembros del personal de salud para un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

### **Muestreo**

Tomando en cuenta el diseño propuesto para la investigación, fue empleado el muestreo probabilístico intencional. Así, señalan Hernández y Mendoza (2018) que este procedimiento permite que la totalidad de las unidades, casos o elementos estén en igualdad de posibilidad de ser electas.

En esta selección fueron definidas las características de la población y el tamaño correcto de la muestra de forma aleatorizada. En ese sentido, el tipo de muestreo permitió que se trabajasen con 217 miembros del personal de salud del Hospital San José de Chincha.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica**

Para la ejecución del recojo de datos, se empleó como técnica a la encuesta.

## **Encuesta**

Para Hernández y Mendoza (2018), la encuesta se utiliza con mucha frecuencia en las investigaciones sociales, se compone de una serie de preguntas formuladas de manera directa a las personas que serán parte del estudio.

## **Instrumento**

En consecuencia, si la técnica utilizada fue la encuesta, se tuvo que hacer uso del cuestionario como el instrumento de la investigación.

## **Cuestionario**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) es una herramienta materializada en una hoja con preguntas distribuidas entre los que conforman la muestra. Dichas preguntas debieron ser elaboradas con anticipación y en función a las variables y dimensiones de la investigación. De esta forma fueron creados ambos cuestionarios con el objetivo de medir ambas variables; “habilidades gerenciales” y “satisfacción laboral”. En ese sentido, el primer cuestionario encargado de la evaluación de las habilidades gerenciales contó con 42 preguntas y el segundo encargado de evaluar la satisfacción laboral estuvo compuesto por 23 preguntas. Así, cada ítem representado por una pregunta, tuvieron respuestas cerradas y se calificaron por medio de la escala de Likert de la siguiente manera: Siempre (5); Casi siempre (4); A veces (3); Casi nunca (2) y Nunca (1).

## **Validez**

Señalan Hernández y Mendoza (2018) que la validez del contenido de un instrumento proviene de las opiniones de expertos que garantizan que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés. En ese sentido, los instrumentos fueron evaluados por tres expertos, quienes le otorgaron la condición de “aplicable” a ambos.

## Confiabilidad

Posteriormente, los instrumentos fueron evaluados en su confiabilidad por medio del coeficiente Alfa de Cronbach que resultó de la aplicación de la prueba piloto. Esta prueba otorga una valoración comprendida entre 0 y 1. También permite evaluar el instrumento en su totalidad y por ítems desagregados (Hernández y Mendoza, 2018). En efecto, una vez procesados los datos recogidos en la prueba se obtuvo que el instrumento que mide las “habilidades gerenciales” posee un valor de 0.980, mientras que el instrumento encargado de la “satisfacción laboral” tuvo una valoración de 0.904.

Así, en base a la información brindada por Tuapanta et al. (2017) se tiene como baremo para la interpretación a los siguientes valores:

Tabla 1.

*Baremo de interpretación de alfa de Cronbach*

Rangos	Interpretación
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Tuapanta et al. (2017)

En ese sentido, ambos instrumentos poseen una confiabilidad muy alta.

### 3.5. Procedimientos

La primera etapa de la investigación comprendió el proceso de revisión bibliográfica de fuentes de información secundaria tomada de internet y libros físicos con los que fue posible analizar las variables habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Luego se tramitaron los permisos necesarios para realizar la observación del personal de salud del Hospital San José de Chíncha para reconocer como se desempeñaron los procesos de habilidades gerenciales y satisfacción laboral.

Posteriormente, se realizaron visitas a los distintos ambientes del hospital, ejecutando un cronograma elaborado por el investigador con anticipación. Una vez en campo, se procedió con la aplicación de las encuestas a las personas que reunieron las características preestablecidas y que mostraron predisposición para responder las preguntas. Cuando ya se recogió toda la información suficiente, se realizó el procesamiento para redactar el informe final que incluyó la parte de resultados, conclusiones y recomendaciones.

### **3.6. Método de análisis de datos**

En esta etapa se realizó el análisis de los resultados obtenidos mediante las encuestas, para ello se utilizó el software estadístico SPSS versión 26 y la hoja de cálculo "Microsoft Excel". Así, Hernández y Mendoza (2018) destacan que los beneficios para analizar bases de datos grandes de manera ágil y sencilla que posee este programa.

Por último, una vez recogidos los datos con las encuestas, se analizaron mediante el estadístico SPSS v.26. Así, la estadística de tipo descriptiva se midió a través de las medidas de media, mediana y desviación estándar, y para la parte inferencial se utilizó el Rho de Spearman (Hernández y Mendoza, 2018). Los datos que resulten de este proceso se presentaron en tablas y figuras en función a los objetivos.

### **3.7. Aspectos éticos**

La investigación se condujo de manera rigurosa por los principios de la bioética:

#### **Principio de Autonomía**

Los encuestados fueron informados con anticipación de la aplicación del cuestionario, la importancia de la investigación y su finalidad, mediante el uso del consentimiento informado que garantizo la confidencialidad de los datos para mayor seguridad y confianza. Así, todas las personas que intervinieron en la investigación fue de manera voluntaria y sin ningún tipo de coacción. Por lo que fue decisión personal la

participación en el estudio, sabiendo que pueden abandonar el estudio en caso de no estar conforme.

### **Principio de Justicia**

Los derechos personales y laborales de aquellas personas que intervengan en la investigación fueron respetados en todo momento. Propiciando un espacio de respeto, comunicación e igualdad.

### **Principio de Beneficencia**

La obtención de nueva información relacionada a las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral con la finalidad de desarrollar estrategias para mejorar las relaciones entre el personal que labora en el ambiente de estudio y las autoridades de dicha institución.

### **Principio de No Maleficencia**

En la etapa de recojo de datos fue necesario seguir los procesos de manera correcta para no causar daños ni malestares a los participantes. Esto está garantizado debido a que fue necesario contar con la autorización de la persona para encuestarla y contar un plan de intervención diseñado un con anticipación. Además de informar en las personas que la información obtenida se utilizó, únicamente, para fines académicos y fueron tratados con los mayores cuidados.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

#### 4.1.1 Habilidades gerenciales

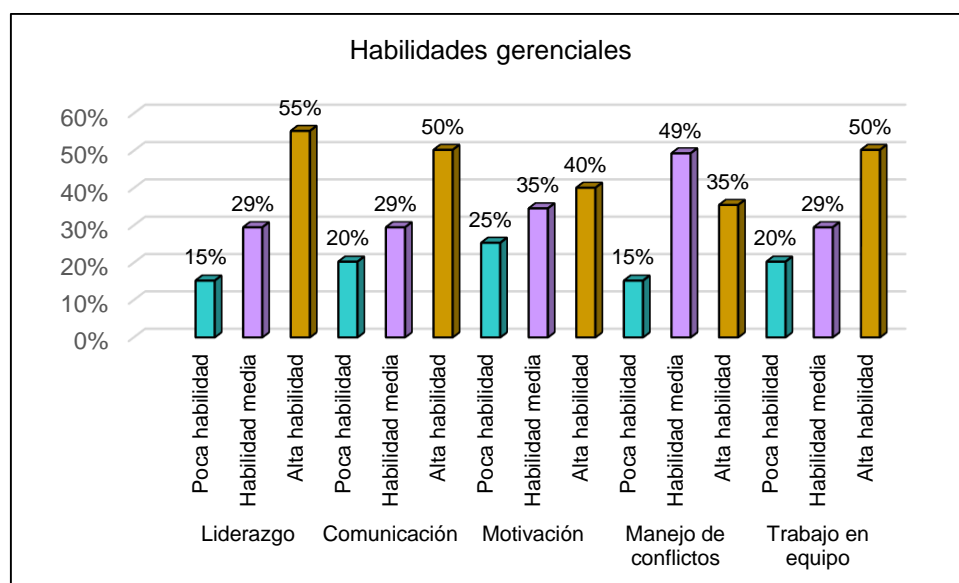
Tabla 2.

*Distribución por niveles de la variable "Habilidades gerenciales" y sus dimensiones*

Habilidades gerenciales	D1. Liderazgo		D2. Comunicación		D3. Motivación		D4. Manejo de conflictos		D5. Trabajo en equipo			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Poca habilidad	44	20.3	33	15.2	44	20.3	55	25.3	33	15.2	44	20.3
Habilidad media	53	24.4	64	29.5	64	29.5	75	34.6	107	49.3	64	29.5
Alta habilidad	120	55.3	120	55.3	109	50.2	87	40.1	77	35.5	109	50.2
Total	217	100	217	100	217	100	217	100	217	100	217	100

Figura 2.

*Distribución porcentual de las dimensiones de la variable "habilidades gerenciales"*





En la Tabla 2 y Figura 2 son presentados los resultados de la opinión de los 217 miembros del personal de salud del Hospital San José de Chincha. Estos datos muestran que en relación con la variable “habilidades gerenciales”, el 20% considera que hay poca habilidad, un 24.4% que existe una habilidad media y el 55% percibe una alta habilidad. De igual manera, los resultados de la dimensión “Liderazgo” mostraron que un 15.2% observa poca habilidad, el 29.5% calificó como habilidad media y un 55.3% como alta habilidad. Sobre la dimensión "Comunicación" evaluaron que un 20.3% tiene poca habilidad, un 29.5% tenía una habilidad media y 5.2% habilidad alta. Para la dimensión "Motivación" respondieron en un 25.3% que existe poca habilidad, 34.6% habilidad media y 40.1% una alta habilidad. La dimensión "Manejo de conflictos" arrojó que un 15.2% considera que existe poca habilidad, un 49.3% con habilidad media y un 35.5% alta habilidad. Por último, la dimensión "trabajo en equipo" evidenció un 20.3% con poca habilidad, un 29.5% con habilidad media y un 50.2% con alta habilidad.

#### 4.1.2 Satisfacción laboral

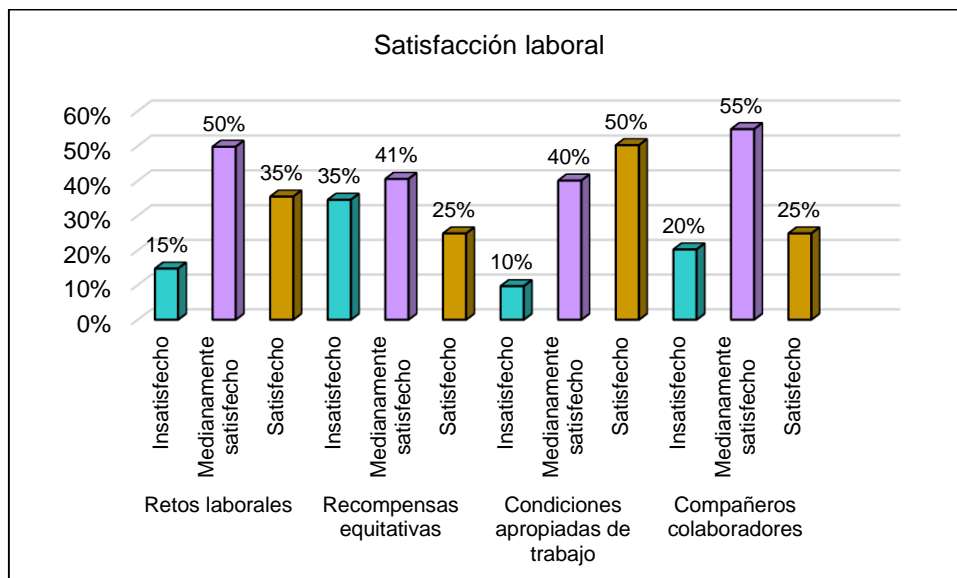
Tabla 3.

*Distribución por niveles de la variable "Satisfacción laboral" y sus dimensiones*

Satisfacción laboral			D1. Retos laborales		D2. Recompensas equitativas		D3. Condiciones apropiadas de trabajo		D4. Compañeros colaboradores	
Nivel	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Insatisfecho	43	19.8	32	14.7	75	34.6	21	9.7	44	20.3
Medianamente satisfecho	76	35.0	108	49.8	88	40.6	87	40.1	119	54.8
Satisfecho	98	45.2	77	35.5	54	24.9	109	50.2	54	24.9
Total	217	100	217	100	217	100	217	100	217	100

Figura 3.

*Distribución porcentual de las dimensiones de la variable "satisfacción laboral"*



En la Tabla 3 y Figura 3 son presentados los resultados de la opinión de los 217 miembros del personal de salud del Hospital San José de Chincha. Estos datos muestran que en relación con la variable "satisfacción laboral", el 19.8% se ubicó en el nivel insatisfecho, un 35.0% a un nivel medianamente satisfecho y el 45.2% a un nivel satisfecho. De igual manera, los resultados de la dimensión "Retos laborales" mostraron que un 14.7% estaba a un nivel insatisfecho, el 49.8% calificó como medianamente satisfecho y un 35.5% se clasificó como satisfecho. Sobre la dimensión "Recompensas equitativas" el 34.6% sostuvo estar insatisfecho, un 40.6% estar medianamente insatisfecho y un 24.9% estuvo satisfecho. Para la dimensión "Condiciones apropiadas de trabajo" respondieron en un 9.7% estar insatisfechos, 40.1% estar medianamente satisfecho y 50.2% estar satisfecho. Finalmente, la dimensión "Compañeros colaboradores" arrojó que un 20.3% está insatisfecho, un 54.8% estuvo medianamente satisfecho y un 24.9% satisfecho.

## 4.2. Resultados inferenciales

### 4.2.1 Prueba de normalidad

Con el objetivo de determinar el tipo de prueba estadística a utilizar, se empleó la prueba de normalidad. Mediante este análisis pudo establecerse el uso de la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

Tabla 4.

#### *Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	.198	217	.000	.888	217	.000
Satisfacción laboral	.155	217	.000	.921	217	.000

Fuente: a. Corrección de significación de Lilliefors.

### 4.2.2 Prueba de hipótesis general

#### Hipótesis general

H1: Las habilidades gerenciales se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

Ho: Las habilidades gerenciales no se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

Tabla 5.

#### *Correlación entre las variables habilidades gerenciales y satisfacción laboral*

		Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	.837**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	217

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

En la Tabla 5 se muestran los resultados de la prueba no paramétrica Rho de Spearman utilizada para contrastar la hipótesis general planteada. Se observa que  $p\_valor = 0.000 < 0.05$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, las habilidades gerenciales se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Asimismo, se observa el coeficiente  $\rho = 0.837^{**}$  el cual determina que la relación es positiva alta.

#### 4.2.3 Prueba de hipótesis específica 1

##### Hipótesis específica 1

H1: El liderazgo se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

H0: El liderazgo no se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

Tabla 6.

*Correlación entre la dimensión liderazgo y la variable satisfacción laboral*

		Liderazgo	
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	.815**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	217

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

En la Tabla 6 se muestran los resultados de la prueba no paramétrica Rho de Spearman utilizada para contrastar la hipótesis específica 1. Se observa que  $p\_valor = 0.000 < 0.05$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, el liderazgo se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Asimismo, se observa el coeficiente  $\rho = 0.815^{**}$  el cual determina que la relación es positiva alta.

#### 4.2.4 Prueba de hipótesis específica 2

##### Hipótesis específica 2

H1: La comunicación se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

Ho: La comunicación no se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

Tabla 7.

*Correlación entre la dimensión comunicación y la variable satisfacción laboral*

		Comunicación	
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	.752**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	217

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

En la Tabla 7 se muestran los resultados de la prueba no paramétrica Rho de Spearman utilizada para contrastar la hipótesis específica 2. Se observa que  $p\_valor = 0.000 < 0.05$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, la comunicación se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Asimismo, se observa el coeficiente  $\rho = 0.752^{**}$  el cual determina que la relación es positiva alta.

#### 4.2.5 Prueba de hipótesis específica 3

##### Hipótesis específica 3

H1: La motivación se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

Ho: La motivación no se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

Tabla 8.

*Correlación entre la dimensión motivación y la variable satisfacción laboral*

		<b>Motivación</b>	
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	.708**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	217

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

En la Tabla 8 se muestran los resultados de la prueba no paramétrica Rho de Spearman utilizada para contrastar la hipótesis específica 3. Se observa que  $p\_valor = 0.000 < 0.05$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, la motivación se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chincha, 2021. Asimismo, se observa el coeficiente  $\rho = 0.708^{**}$  el cual determina que la relación es positiva alta.

#### 4.2.6 Prueba de hipótesis específica 4

##### Hipótesis específica 4

H1: El manejo de conflictos se relaciona en la satisfacción laboral con el personal del Hospital San José de Chincha, 2021.

Ho: El manejo de conflictos no se relaciona en la satisfacción laboral con el personal del Hospital San José de Chincha, 2021.

Tabla 9.

*Correlación entre la dimensión manejo de conflictos y la variable satisfacción laboral*

		<b>Manejo de conflictos</b>	
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	.788**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	217

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

En la Tabla 9 se muestran los resultados de la prueba no paramétrica Rho de Spearman utilizada para contrastar la hipótesis específica 4. Se observa que  $p\_valor = 0.000 < 0.05$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, el manejo de conflictos se relaciona en la satisfacción laboral con el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Asimismo, se observa el coeficiente  $\rho = 0.788^{**}$  el cual determina que la relación es positiva alta.

#### 4.2.7 Prueba de hipótesis específica 5

H1: El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

H0: El trabajo en equipo no se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021.

Tabla 10.

*Correlación entre la dimensión trabajo en equipo y la variable satisfacción laboral*

		<b>Trabajo en equipo</b>	
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	.829**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	217

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

En la Tabla 10 se muestran los resultados de la prueba no paramétrica Rho de Spearman utilizada para contrastar la hipótesis específica 4. Se observa que  $p\_valor = 0.000 < 0.05$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir, el trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Asimismo, se observa el coeficiente  $\rho = 0.829^{**}$  el cual determina que la relación es positiva alta.

## **V. DISCUSIÓN**

Los resultados descriptivos demostraron que la percepción de los encuestados acerca de la variable habilidades gerenciales, presentó una mayor frecuencia en el nivel alta habilidad (55.3%) entre los gerentes, administradores y otros puestos de dirección. De igual manera, al ser consultados por la variable satisfacción laboral, la tendencia mayoritaria fue hacia el nivel satisfecho (45.2%). En efecto, esta tendencia demuestra que las habilidades desplegadas por parte de la alta dirección, como el liderazgo, la buena comunicación, las estrategias de motivación, las herramientas para el manejo de conflictos y el incentivo para la realización de trabajo en equipo ha tenido resultados positivos entre el personal del hospital. Esta situación se confirma al identificar el nivel de satisfacción que han obtenido estrategias como la del incentivo hacia retos laborales, la buena aceptación que tiene el cuadro de recompensas valoradas como justas, la valoración positiva de las condiciones de trabajo y el buen clima que existe entre los compañeros de trabajo. En esa misma línea se encuentra la investigación desarrollada por Musinguzi (2018) quien, al examinar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en trabajadores de la salud en Uganda, demostró que la valoración que se le asigna a elementos como la motivación y al liderazgo transformacional son determinantes para los altos niveles de satisfacción. Estos resultados refuerzan las hipótesis de la presente investigación. Asimismo, Abdulkarem (2019) al relacionar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral halló que los altos niveles de satisfacción laboral se sustentan en un compromiso con la institución producto de estrategias innovadoras para la dirección.

En efecto, la presencia de un nivel alto de habilidades gerenciales garantiza, de acuerdo con Whetten y Cameron (2016), que los directivos orientes sus decisiones a la consecución de resultados, debido a que dichas formas de dirigir son conductuales. Es decir, no son procesos inherentes de la personalidad, sino que pueden ser construidas en base al aprendizaje. De igual manera, las habilidades directivas tienen la condición de ser controlables porque están bajo el dominio de la misma persona. Este conjunto de formas de dirigir puede ser desarrolladas por lo que en entornos en los que exista un nivel bajo de habilidades gerenciales, estas pueden ser aprendidas



por los líderes para conseguir mejores resultados como mayor satisfacción y una mejora considerable de la competencia entre sus colaboradores.

En cuanto, a la hipótesis general, se determinó que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. De igual manera, se observó que dicha relación fue directa y alta, lo que muestra la importancia de llevar a cabo procesos de motivación, de desarrollo de estilos de liderazgo y de una adecuada comunicación para obtener una buena percepción de satisfacción laboral. En esa misma línea, Hariyati (2017) reafirma con su investigación la correlación alta que existe entre las posibilidades para el desarrollo personal que se le brinda a los enfermeros y la satisfacción laboral obtenida en dicho centro de salud. De igual forma, Lorga et al. (2017) al hallar la correlación entre los niveles de satisfacción y las condiciones de trabajo encontró que ambas variables tienen una relación directa y alta por lo que se necesita que lleven a cabo medidas en la mejora de la gestión que permita mejorar la percepción que existe entre el personal de dicho centro hospitalario de Rumania.

En ese sentido, comprobar la existencia de una relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral previene la aparición de fenómenos como la deserción, ausentismo, negligencia, etc. Así, Robbins y Judge (2017) sostienen que cuando el trabajador no está conforme con las condiciones de trabajo, esto se ve reflejado en la salida del trabajador de la empresa hacia otra que le brinde mayores oportunidades; el surgimiento de iniciativas sindicales ante la ausencia de una contraparte que atienda las demandas; debilitamiento de la lealtad con los objetivos y metas de la empresa y la permisibilidad de errores que peligren el correcto funcionamiento de la organización.

En relación con la primera hipótesis específica, se comprobó que el liderazgo se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Este resultado demuestra también que el rol del líder inicia con encontrar el adecuado estilo de liderazgo, lo que marcará su

desempeño como tal y la necesidad de capacitación constante para adaptarse a las nuevas realidades. Todos estos aspectos se relacionan con una alta percepción de satisfacción laboral, así lo demostró Folkman (2019) al analizar los estilos de gobernanza adoptados por la alta gerencia de un hospital en Noruega. En vista de ello, lo encontrado fortalece los resultados de la presente investigación por concordar en la existencia de una alta correlación entre el liderazgo y los niveles de satisfacción. También Yu et al. (2020) coinciden con los resultados hallados, puesto que, al investigar el grado de satisfacción laboral y las decisiones gerenciales del personal enviado a la provincia de Hubei, encontraron que el liderazgo percibido y las facilidades otorgadas por los jefes se relacionan directamente con la satisfacción de los trabajadores. De ello se desprende que las decisiones tomadas por los líderes garantizan un mejor funcionamiento entre el personal.

Debido a ello, Paturusi (2017), señala que la premiación realizada por los líderes a sus subordinados y cualquier forma de reconocimiento al esfuerzo, consolidan la característica de líder carismático que poseen los jefes. Adicionalmente, el líder deberá ser innovador, intuitivo, transmitir confianza, ser ejemplos que seguir y motivador con sus seguidores.

Ahora bien, considerando la segunda hipótesis específica, se confirmó que la comunicación se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Con ello se reconoce la importancia de sostener una comunicación intergrupala entre las diversas áreas que conforman la institución, horizontal que pueda darse entre las diversas jerarquías existentes y una que sea vertical necesario cuando deban delegarse actividades y labores. En ese sentido, Labrague (2020) al determinar la relación entre la comunicación nociva y la satisfacción laboral encontró una fuerte relación entre ambas variables, por lo que en situaciones en las que los líderes no desempeñaban una comunicación efectiva entre sus trabajadores, estos reportaban angustia psicológica, ausentismo y abandono en la organización. En esa misma línea, Cruz (2018) refuerza estos resultados al determinar la relación entre la comunicación efectiva y la complacencia laboral del personal

profesional del Centro de Salud Túpac Amaru en Cusco. Con ello, refleja el vínculo significativo entre las habilidades gerenciales básicas y la satisfacción que demuestra el personal que labora en dicha institución. Así también, concuerda con ello, Gutiérrez (2020) quien halló que los resultados de una buena comunicación gerente-empleado repercute en la calidad percibida por los asistentes de dicho hospital.

Desde el punto de vista del clima organizacional, según Smutny et al. (2016), la posibilidad de comunicar de manera correcta es una habilidad aprendida que se relaciona con las capacidades y calificaciones de una persona. Sin embargo, los puestos de dirección exigen que sea puesta en práctica para que se fomente el desarrollo del personal, un buen ambiente laboral, por ende, la satisfacción de los agentes que integran la organización.

Luego, al tomar la tercera hipótesis específica, se encontró que la motivación se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Ello se basa en dos maneras de ejercer la motivación; externa e interna. El ejercicio de las habilidades gerenciales se basa en la capacidad para motivar al personal a través de incentivos y recompensas, pero también de involucrar al trabajador para que la motivación inicie en él mismo, sin estímulos. Por ello, la investigación de Musinguzi (2018) refuerza la hipótesis al examinar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación, encontrando que existe un impacto positivo en la satisfacción laboral en aquellos entornos en los que la motivación del personal es alta, como sucede en dicho centro de salud de Uganda. También Stella (2019) concuerda con los resultados de la investigación al encontrar que la motivación impartida por la alta dirección de un hospital en Kenia tiene repercusión directa en el desempeño de los trabajadores por lo que recomienda que se le dé una atención mayor a la motivación por medio de recompensas como aumentos de sueldo y opciones de descanso. Además, Abdulkarem (2019) al hallar el impacto de la motivación en la satisfacción laboral en enfermeras, permite el fortalecimiento de lo encontrado en el presente estudio.

En esa misma línea, Roemintoyo et al. (2021) postula que la motivación laboral condiciona el accionar de los colaboradores a la consecución de un objetivo y al despliegue con intensidad de las actividades. Así, basado en el comportamiento, la motivación es una herramienta esencial para estimular positivamente al personal en las empresas.

Después, tomando en cuenta la cuarta hipótesis específica, se estableció que el manejo de conflictos se relaciona con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chincha, 2021. En ese sentido, la capacidad que tenga el área administrativa y los gerentes para garantizar condiciones de trabajo favorables en donde el colaborador esté comprometido beneficiará en la disminución de conflictos que tengan consecuencias futuras en la satisfacción laboral del resto. Por esta razón, el estudio de Haeba (2019) refuerza la hipótesis al evaluar la necesidad de contar con entornos de trabajo apropiados libre de conflictos entre los compañeros tiene repercusión en el grado de satisfacción laboral entre los empleados de Rumah Sakit Swasta en Yakarta. De igual forma, el estudio de Salas (2020) confirma la hipótesis al establecer que el manejo de conflictos está relacionado con la satisfacción laboral entre los enfermeros de una Red de Salud Abancay. Es así como las condiciones de favorables de trabajo son sinónimo de un elevado nivel de satisfacción entre los colaboradores. Así, Neyra (2020) concuerda con los resultados en señalar que existe una relación significativa entre el adecuado manejo de los entornos y la satisfacción laboral entre las enfermeras del Hospital Alberto Sabogal Sologuren.

Debido a ello, Madrigal (2009) afirma que los conflictos para ser solucionados y no ocasiones problemas entre los trabajadores, deben desarrollarse estrategias que los identifiquen en primera instancia para evitar que la escalada del conflicto. Por último, dejar enfriar el problema y tomar acciones concretas.

Por último, en la quinta hipótesis específica se determinó que el trabajo en equipo se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chincha, 2021. Debido a ello, la presencia de actitudes

positivas y negativas en el entorno laboral, incluidos los centros de salud, determinan el nivel de integración y compromiso que muestran los colaboradores. A su vez, la sinergia debe ser fomentada a través de los líderes con lo cual se busca que se consigan mayores objetivos institucionales. De acuerdo con Ayoví-Caicedo (2019), Fernando y Wulansari (2020) y Giudici y Filimonau (2019) el rol del líder es fundamental en desarrollar prácticas grupales para el equipo, asegurarse que los grupos esten conformados por integrantes con habilidades complementarias y con roles definidos. Así, concuerda con el estudio presentado por Vega (2021) halló la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral en la Dirección de Salud del Hospital Militar Lima. En esa misma línea, Arrascue (2021) encontró una correlación de ( $Rho=0,424$ ) entre la dimensión trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el personal del Hospital Municipal Los Olivos.

Debido a ello, Ayoví-Caicedo (2019) destacan la importancia del trabajo en equipo en el aumento de la competitividad laboral, pero, sobre todo, en generar un ambiente de trabajo idóneo que facilite un desempeño óptimo que integre todas las capacidades del colaborador y lo conduzca hacia un objetivo en conjunto a su organización.

## **VI. CONCLUSIONES**

**Primera.** Las habilidades gerenciales se relacionan de manera significativa ( $p=0.000 < 0.05$ ) con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chincha, 2021. Cabe señalar que dicha relación fue directa y alta ( $Rho=0.837$ ).

**Segunda.** El liderazgo se relaciona de manera significativa ( $p=0.000 < 0.05$ ) con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chincha, 2021. Cabe señalar que dicha relación fue directa y alta ( $Rho=0.815$ ).

**Tercera.** La comunicación se relaciona de manera significativa ( $p=0.000 < 0.05$ ) con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chincha, 2021. Cabe señalar que dicha relación fue directa y alta ( $Rho=0.752$ ).

**Cuarta.** La motivación se relaciona de manera significativa ( $p=0.000 < 0.05$ ) con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Cabe señalar que dicha relación fue directa y alta ( $Rho=0.708$ ).

**Quinta.** El manejo de conflictos se relaciona de manera significativa ( $p=0.000 < 0.05$ ) con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Cabe señalar que dicha relación fue directa y alta ( $Rho=0.788$ ).

**Sexta.** El trabajo en equipo se relaciona de manera significativa ( $p=0.000 < 0.05$ ) con la satisfacción laboral en el personal del Hospital San José de Chíncha, 2021. Cabe señalar que dicha relación fue directa y alta ( $Rho=0.829$ ).

## **VII. RECOMENDACIONES**

**Primera.** A los miembros de la gerencia, se recomienda impulsar mediante el área de recursos humanos sesiones de talleres y cursos que busquen el mejor manejo de las habilidades gerenciales. Dichas capacitaciones deberán estar dirigidas hacia cada líder de área y a los jefes de departamentos del hospital para conseguir mejores niveles de satisfacción en el trabajo.

**Segunda.** A los funcionarios del Ministerio de Salud, se recomienda establecer planes de mejora en los que se consideren estrategias de gestión. Dichos planes deberán contemplar temática relacionada al trabajo en equipo, manejo de conflictos, habilidades de comunicación, habilidades de gestión, que permita un incremento positivo en la satisfacción del personal del hospital.

**Tercera.** A los jefes de personal, se recomienda fortalecer el nivel de empatía y manejo de conflictos mediante talleres vivenciales que haga posible fortalecer las relaciones entre los trabajadores. Dichas estrategias deben incluir una retroalimentación constructiva para favorecer la satisfacción laboral.

**Cuarta.** A los jefes de área, se recomienda en todo momento reconocer y valorar los resultados obtenidos por cada uno de los integrantes de sus equipos para motivar el nivel de involucramiento y compromiso del personal con la institución.

**Quinta.** A las autoridades del hospital, se recomienda que garanticen la existencia de armonía y confraternidad entre el personal y los mismos funcionarios, mediante la valoración del trabajo realizado y la ejecución de proyectos que busquen la integración a un clima de compañerismo para con ello mejorar las relaciones interpersonales.

**Sexta.** A los investigadores de la salud, se recomienda ampliar el conocimiento relacionado a la administración de los hospitales e identificar aquellos factores que permiten aumentar el rendimiento del personal. Así, contribuir con el conocimiento científico de estas variables permitirá que puedan considerarse nuevas estrategias que contribuyan con el potencial del personal y a mejorar el ambiente de trabajo.

## REFERENCIAS

- Abdulkarem, M., Mahmood, Y., Jameel, A., & Rahman, A. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses' performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 332-339. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7658>
- Admassie, G. (2019). Impact of rewards management system on employees' satisfaction in case of Debre Birhan University administrative staffs'. *Journal of investment and management: JIM*, 8(1), 16-24. doi:10.11648/j.jim.20190801.13
- Ahmad, I., & Ahmad, S. (2021). The Journal of Asian Finance, Economics and Business. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 161-170. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0161>
- Andina. (2019). *Andina. Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-habilidades-gerenciales-todo-lider-debe-tener-764349.aspx>
- Arrascue, I. (2021). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16942>
- Arrascue-Lino, I., Podestá-Gavilano, L., Matzumura-Kasano, J., Gutiérrez-Crespo, H., y Ruiz-Arias, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275-282. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Baque, L., Triviño, K., y Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos*(58), 1-16. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Barnay, T. (2016). Health, work and working conditions: a review of the European economic literature. *The European Journal of Health Economic*, 17, 693-709. <https://doi.org/10.1007/s10198-015-0715-8>
- Cercado, J. (2020). *Satisfacción laboral y síndrome de burnout del enfermero(a) en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener]. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/3975>
- Chen, H., Xu, X., & Phillips, P. (2019). Emotional intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 458-470. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-11-2017-1272/full/html>



- Cruz, M. (2018). *Habilidades gerenciales básicas y satisfacción laboral del personal profesional del Centro de Salud Túpac Amaru-Cusco*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/34427>
- Custodio, K., Ríos, Ó., y Ríos, M. (2020). Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios. *UCV - HACER: Revista de Investigación y Cultura*, 9(3), 85-96. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946104>
- Custódio, C., Ferreira, M., & Matos, P. (2017). Do General Managerial Skills Spur Innovation? *Management Science*, 65(2), 459-476. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2828>
- De la Torre, C., y Zamalloa, T. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte - 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Andina del Cusco]. <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/3578>
- Díaz, J., Núñez, L., y Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2018000200010&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2018000200010&script=sci_arttext&tlng=en)
- Djoemadi, F., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 101-111. doi:10.17512/pjms.2019.19.2.08
- Doghan, M. (2019). Examining the Effects of Perceived Organizational Support, a Fair Rewards System, Training and Development and Information Sharing on Employees Engagement in Saudi Arabia Telecom Sector. *Humanities and Social Sciences Letter*, 7(3), 181-190. doi:10.18488/journal.73.2019.73.181.190
- Fernando, Y., & Wulansari, P. (2020). Perceived understanding of supply chain integration, communication and teamwork competency in the global manufacturing companies. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(2), 191-210. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-06-2020-0157/full/html>
- Ferrando, A., y Callohuanca, J. (2020). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. *Anales Científicos*, 81(1), 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7546804>
- Flores, L. (2020). *Habilidades gerenciales de los jefes de servicio compromiso organizacional del profesional de enfermería, Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2018*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Callao]. <http://hdl.handle.net/20.500.12952/5245>

- Folkman, A., Tveit, B., y Sverdrup, S. (2019). Liderazgo en colaboración interprofesional en salud. *J Salud multidisciplinar c.*, 12, 97-107. doi:10.2147 / JMDH.S189199
- Ghosh, S., & Bowles, M. (2020). Challenges and implications in achieving content validity of an authentic assessment task designed to assess seafarer's leadership and managerial skills. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 19, 373-391. <https://doi.org/10.1007/s13437-020-00209-9>
- Giudici, M., & Filimonau, V. (2019). Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery. *Tourism Management Perspectives*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100558>
- Gutiérrez, L. (2020). *Habilidades gerenciales y gestión administrativa en los equipos de gestión administrativa en los equipos de gestión de la Red de Salud Ventanilla, Callao, 2019*. [Tesis doctoral , Universidad Nacional del Callao]. <http://hdl.handle.net/20.500.12952/5323>
- Gutiérrez, M. (2020). *Habilidades gerenciales de las enfermeras y su influencia en la calidad de atención integral de la niña y el niño menor de 5 años de los establecimientos de salud del primer nivel de atención de la Región Callao, 2019*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Callao]. <http://hdl.handle.net/20.500.12952/5324>
- Haeba, A. (2019). Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. *Business and Entrepreneurial Review (BER)*, 19(1), 29. doi:10.25105/ber.v19i1.5343
- Hafsteinsdóttir, T., Schoonhoven, L., & Hamers, J. (2020). The Leadership Mentoring in Nursing Research Program for Postdoctoral Nurses: A Development Paper. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(4), 435-445. <https://doi.org/10.1111/jnu.12565>
- Hariyati, T. (2017). The relationship between nurses' job satisfaction and continuing professional development. *Enfermería Clínica*, 28. doi:10.1016/S1130-8621(18)30055-X
- Hawker, F. (2016). Female specialists in intensive care medicine: Job satisfaction, challenges and work-life balance. *Critical Care and Resuscitation*, 18(2), 125-131. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/informit.278635896420720>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*(3), 140-147. <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919>

- Iorga, M., Dondas, C., Soponaru, C., & Antofie, I. (2017). Determinants of Hospital Pharmacists' Job Satisfaction in Romanian Hospitals. *Pharmacy*, 5(66). doi:10.3390/pharmacy5040066
- Labrague, L. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Laud, R., Arevalo, J., & Johnson, M. (2016). The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 435-456. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.48>
- Lizama-Mendoza, V. (2021). Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. *Digital Publisher CEIT*, 6(2), 74-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897406>
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a New Challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30255-6)
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. McGraw-Hill.
- Margahana, H., Haryono, S., & Muftasa EQ, Z. (2018). The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Impact on Job Performance of Paramedical Community Health Centers in the City of Bandar Lampung. *Journal of Resources Development and Management*, 46. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/43532>
- Marques, C., Marques, C., Ferreira, J., & Ferreira, F. (2019). Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 733-748. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0520-9>
- Martins, M., de Lima, L., Vandresen, L., Coelho, S., Prata, A., & Vilela, C. (2020). Conflict management strategies used by Portuguese nurse managers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(6). <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0336>
- Mora, J., y Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-11. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i11.1307>
- Moreno, A., Chang, E., y Romero, J. (2018). Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 392-404. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115009>
- Moreno, R. (2017). Líneas Estratégicas de Comunicación en el Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Humanas. *Revista Cientific*, 2, 376-393. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.20.376-393>

- Mousazadeh, S., Yektatalab, S., Momennasab, M., & Parvizy, S. (2019). Job Satisfaction Challenges Of Nurses In The Intensive Care Unit: A Qualitative Study. *Risk Management and Healthcare Policy*, 12, 233-242. doi:10.2147/RMHP.S218112
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya Nteg, P., & Kekitiinwa, A. (23 de abril de 2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *J Healthc Leadersh*, 10, 21-32. doi:10.2147/JHL.S147885
- Navia, F., Mayorga, D., Campi, I., & De Lucas, L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Recimundo: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116501>
- Neyra, A. (2020). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2019*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Callao]. <http://hdl.handle.net/20.500.12952/5250>
- Orgambídez-Ramos, A., Moura, D., & de Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 35(1), 257-278. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472017000100009&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472017000100009&script=sci_arttext&lng=pt)
- Paksoy, M., Soyer, F., & Çalık, F. (2017). The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 642-652. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/4259>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Paturusi, A. (2017). Contributions of Leadership Style, Managerial Skills of Principals and Compensation to the Performance of Teachers. *Journal of Education and Human Development*, 6(4), 1-15. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/52>
- Paz, J., Huamán, S., & Tarrillo, J. (2020). Endomarketing, organizational commitment and work satisfaction of the collaborators in the Educational Association. *Revista UPEU - Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 10(4), 108-125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29. [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)

- Ramón, D., Ollage, J., Granda, J., y Naranjo, C. (2017). Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos. *INNOVA Research Journal*, 2(8), 42-55. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.329>
- Ratiu, L., David, O., & Baban, A. (2017). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 35, 88-110. <https://doi.org/10.1007/s10942-015-0225-8>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Roemintoyo, R., Tauhid, H., Miyono, N., & Kamil Budiarto, M. (2021). Contribution Factors in Affecting Teacher Performance: Principal Managerial Skills and Work Motivation. *Journal of Education Technology*, 5(2), 1-15. <http://dx.doi.org/10.23887/jet.v5i2.34687>
- Salas, E. (2020). *Competencias gerenciales y satisfacción laboral del profesional de Enfermería de la Red de Salud Abancay - año 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/5679>
- Sánchez, M., y García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Estrategia y Organizaciones*, 26(62), 11-22. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n62.59385>
- Stella, G. (2019). *Influence of Management Skills on Staff Performance in the Health Sector: a Case of Consolata Hospital Kyeni, Embu County, Kenya*. [Tesis de maestría, University of Nairobi, Kenya]. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/108721>
- Suriaga, M., y Gamboa, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1), 1-16. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>
- Tuapanta D., J., Duque V., M., y Mena R., A. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en Docentes Universitarios. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*(10), 37-48. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9807>
- Valdés, G. (2021). El desarrollo de las habilidades gerenciales. La naturaleza de la Universalidad de la Administración. En V. Azuara, A. Sánchez, y J. Alcalá, *La responsabilidad empresarial en la era digital ante los retos de la contingencia sanitaria* (págs. 82-120).

<http://salinas.uaslp.mx/Documents/Memorias/LA%20RESPONSABILIDAD%20EMPRESARIAL%20EN%20LA%20ERA%20DIGITAL%20ANTE%20LOS%20RETOS%20DE%20LA%20CONTINGENCIA%20SANITARIA.pdf#page=117>

- Van, M., Rijnhart, J., Norder, G., Labuschagne, L., & Twisk, J. (2021). Distress, Work Satisfaction, and Work Ability are Mediators of the Relation Between Psychosocial Working Conditions and Mental Health-Related Long-Term Sickness Absence. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31, 419-430. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09931-w>
- Vega, C. (2021). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la dirección de salud del hospital militar, Jesus María, Lima, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener]. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/4392>
- Vera, H. (2018). The Effect Of Change Management And Managerial Skill To Employee Motivation. *International Journal of scientific and Technology Research*, 100-106.
- Vydrová, J. (2018). Appropriate Working Conditions As A Key Factor For Employee Satisfaction In Selected Healthcare Organizations. *Contemporary Economy Journal*, 3(4), 214-222. <http://www.revec.ro/papers/180427.pdf>
- Whetten, D., y Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9 ed.). Pearson Educación.
- Yu, X., Zhao, Y., Li, Y., Hu, C., Xu, H., Zhao, X., & Huang, J. (2020). Factors Associated With Job Satisfaction of Frontline Medical Staff Fighting Against COVID-19: A Cross-Sectional Study in China. *Front Public Health*, 8(426). doi:10.3389/fpubh.2020.00426

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de operacionalización

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Habilidades gerenciales</b>	De acuerdo con Madrigal (2009) la habilidad gerencial es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendido de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.	En términos de Madrigal (2009) las habilidades gerenciales pueden ser evaluadas mediante el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo de conflictos y el trabajo en equipo.	Liderazgo	Estilos de liderazgo: Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 Desempeño: Ítems 9, 10, 11 Capacitación: Ítems 12, 13, 14	Escala Ordinal  Siempre (5) Casi (4) siempre A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			Comunicación	Comunicación intergrupala: Ítems 15, 16, 17 Comunicación horizontal: Ítems 18, 19, 20 Comunicación vertical: Ítems 21, 22	
			Motivación	Motivación externa: Ítems 23, 24, 25 Motivación interna: Ítems 26, 27, 28, 29	
			Manejo de conflictos	Colaborador: Ítems 30, 31, 32 Compromiso: Ítems 33, 34, 35	
			Trabajo en equipo	Actitudes: Ítems 36, 37, 38 Integración: Ítems 39, 40 Sinergias: Ítems 41, 42	

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Satisfacción laboral</b>	Robbins y Judge (2017) señala que es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña.	Robbins y Judge (2017) identificaron cuatro factores que conducen a niveles altos de satisfacción de los empleados con su trabajo: retos laborales, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo y compañeros colaboradores.	Retos laborales	Trabajo estimulante: Ítems 1 Naturaleza del trabajo: Ítems 2 Logro: Ítems 3 Trabajo en sí mismo: Ítems 4 Identidad de la tarea: Ítems 5 Recompensas equitativas: Ítems 6, 7 Reconocimiento laboral: Ítems 8, 9	Escala ordinal  (5) Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Casi nunca (1) Nunca
			Recompensas equitativas	Demandas de trabajo: Ítems 10, 11 Incentivos: Ítems 12 Oportunidades de ascender: Ítems 13 Compensación: Ítems 14	
			Condiciones apropiadas de trabajo	Condiciones favorables de trabajo e insumos: Ítems 15 Horarios: Ítems 16 Autonomía: Ítems 17 Ambiente laboral: Ítems 18 Supervisión: Ítems 19	
			Compañeros colaboradores	Colegas cooperadoras: Ítems 20 Persona comparable: Ítems 21 Líderes tolerantes: Ítems 22 Responsabilidad laboral: Ítems 23	



## Anexo 2. Instrumentos

### Cuestionario para la medición de la variable “Habilidades gerenciales”

#### INSTRUCCIONES:

Puede escribir o marcar con un aspa (X) la alternativa que Ud. Crea conveniente.

- |               |     |
|---------------|-----|
| Siempre.      | (1) |
| Casi siempre. | (2) |
| A veces.      | (3) |
| Casi nunca.   | (4) |
| Nunca.        | (5) |

ÍTEMS		1	2	3	4	5
<b>Habilidades gerenciales</b>						
<b>Liderazgo</b>						
1	La gestión de mi jefe se caracteriza por su capacidad para manejar recompensas.					
2	Mi jefe involucra a sus empleados en la toma de decisiones.					
3	Se percibe debilidad en mi jefe porque permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren.					
4	Las reuniones realizadas por mi jefe se dan dentro del tiempo establecido, con puntualidad y sin extensiones.					
5	Mi jefe se encarga de establecer la manera en que se ordena el trabajo.					
6	Mi jefe tiene la capacidad de incluir el componente técnico, material y humano en el desempeño de nuestras labores.					
7	Las decisiones tomadas por mi jefe están en concordancia con las tareas establecidas.					
8	Las decisiones de mi jefe nos conducen a conseguir objetivos.					
9	La motivación brindada por mi jefe hacia mi trabajo me permite continuar con mis responsabilidades.					
10	La confianza hacia nosotros permite que nos desempeñemos mejor.					
11	El rol de conciliador en el jefe permite que los enfrentamientos y peleas no sean determinantes y que afecten el trabajo.					
12	La autoridad jerárquica de mi jefe no se pone en duda, como tampoco el cargo que ejerce.					

13	Mi jefe tiene la habilidad para estar enterado de lo que sucede en las distintas áreas.					
14	La autoridad moral de mi jefe no se pone en duda y así lo confirma con sus acciones y decisiones.					
<b>Comunicación</b>						
15	Las indicaciones de mi jefe son supervisadas por él mismo para su correcta ejecución.					
16	Mi jefe es capaz de comunicar con fluidez sus emociones.					
17	Mi jefe hace posible que exista comunicación entre los colaboradores.					
18	Mediante la comunicación el jefe promueve que reconozcamos nuestras fortalezas, debilidades y amenazas.					
19	Cuando queremos hacer sugerencias y propuestas, somos escuchados por el jefe.					
20	Mi jefe se expresa de manera adecuada cuando está en público					
21	El lenguaje corporal de mi jefe es correcto.					
22	Los documentos son redactados por mi jefe de manera correcta.					
<b>Motivación</b>						
23	La motivación que me brinda mi jefe nos permite desempeñar mi trabajo con calidad.					
24	El sueldo que recibo y los incentivos son motivación para mí.					
25	Cuando se desarrolla una actividad de manera correcta, mi jefe reconoce este logro.					
26	Cada reconocimiento dado por mi jefe está acorde a la labor desempeñada.					
27	Los reconocimientos que nos otorgan nos motivan para cumplir con nuestras actividades.					
28	Siempre que obtenemos resultados positivos, mi jefe nos felicita por el logro.					
29	El jefe no suele motivar a sus trabajadores cuando cumplen con las metas u obtienen logros.					
<b>Manejo de conflictos</b>						
30	Existe en mi jefe la capacidad para hacer un diagnóstico adecuado en situaciones de conflicto.					
31	Mi jefe plantea estrategias correctas para darle solución a los conflictos.					
32	Mi jefe tiene la habilidad para resolver las disputas entre los miembros del equipo.					
33	Mi jefe controla sus emociones aún en las situaciones más críticas.					

34	En situaciones complejas, mi jefe sabe tomar decisiones sin descontrolarse.					
35	Cuando sucede un conflicto, mi jefe puede comprender las diversas emociones de los trabajadores.					
<b>Trabajo en equipo</b>						
36	El equipo trabaja de manera coordinada, tal como lo ha señalado el jefe.					
37	Mi jefe nos impulsa a que trabajemos con responsabilidad en todo momento.					
38	Mi jefe procura que el trabajo se realice de manera integral, sin dejar a alguien de lado.					
39	La recompensa se realiza de manera individual cuando han contribuido positivamente al equipo.					
40	Los miembros del equipo tienen la libertad para trabajar con autonomía gracias a las decisiones del jefe.					
41	Mi jefe promueve que los integrantes del equipo sean honestos.					
42	Las metas establecidas por mi jefe me motivan y también al grupo.					

## Cuestionario para la medición de la variable “Satisfacción laboral”

### INSTRUCCIONES:

Puede escribir o marcar con un aspa (X) la alternativa que Ud. Crea conveniente.

- |               |     |
|---------------|-----|
| Siempre.      | (1) |
| Casi siempre. | (2) |
| A veces.      | (3) |
| Casi nunca.   | (4) |
| Nunca.        | (5) |

ÍTEMS		1	2	3	4	5
<b>Satisfacción laboral</b>						
<b>Retos laborales</b>						
1	En mi trabajo me estimular a superarme.					
2	Me siento satisfecho con el trabajo realizado.					
3	El puesto de trabajo que ocupo me permite la oportunidad de contribuir a los logros institucionales.					
4	Me siento responsable del éxito o fracaso del trabajo que realizo.					
5	Me esfuerzo para que mi desempeño en el trabajo sea correcto.					
<b>Recompensas equitativas</b>						
6	Recibo reconocimiento cuando realizo un trabajo que destaca.					
7	Los puestos no son fijos y permiten cambios.					
8	Mi opinión es tomada en cuenta dentro de las decisiones que se toman en mi área.					
9	Mi salario me permite estabilidad económica.					
10	La carga laboral se reparte adecuadamente.					
11	Cuento con las condiciones salariales adecuadas para satisfacer mis necesidades básicas.					
12	Mis jefes reconocen mi trabajo y me permite contar con oportunidades de ascenso.					
13	Cuento con distintas oportunidades para ser promovido en la institución.					
14	Cuando se realizan procesos de rotación del personal, se realizan siguiendo los principios de “igualdad” y “justicia”.					
<b>Condiciones apropiadas de trabajo</b>						
15	En mi institución se respetan los convenios, disposiciones y leyes de trabajo.					

16	Cuento con los medios y materiales para cumplir de manera correcta mis actividades.					
17	Tengo la oportunidad de decidir cuál será mi método de trabajo.					
18	Las áreas (infraestructura) designada para mis labores, me permiten un mejor desempeño laboral.					
19	Cuento con reglas y procedimientos que permiten que desarrolle mejor mi trabajo.					
<b>Compañeros colaboradores</b>						
20	Mis compañeros son amables y cooperan constantemente conmigo.					
21	Mi jefe valora el esfuerzo con el que realizo mi trabajo.					
22	Mi jefe me apoya y explica clara y completamente las labores que desempeño.					
23	Mis compañeros asumen responsablemente los retos que se establecen en el trabajo.					

### Anexo 3. Validación de expertos



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES.

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO</b>								
1	La gestión de mi jefe se caracteriza por su capacidad para retener o conceder recompensas.	X		X		X		
2	La autoridad de mi jefe es compartida, por lo que involucra a sus empleados en la toma de decisiones.	X		X		X		
3	Se percibe debilidad en mi jefe porque permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren.	X		X		X		
4	Las reuniones realizadas por mi jefe se dan dentro del tiempo establecido, con puntualidad y sin extensiones.	X		X		X		
5	Mi jefe se encarga de establecer la manera en que se ordena el trabajo.	X		X		X		
6	Mi jefe tiene la capacidad de incluir el componente técnico, material y humano en el desempeño de nuestras labores.	X		X		X		
7	Las decisiones tomadas por mi jefe están en concordancia con las tareas establecidas.	X		X		X		
8	Las decisiones de mi jefe nos conducen a conseguir objetivos.	X		X		X		
9	La motivación brindada por mi jefe hacia mi trabajo me permite continuar con mis responsabilidades.	X		X		X		
10	La confianza hacia nosotros permite que nos desempeñemos mejor.	X		X		X		
11	El rol de conciliador en jefe permite que los enfrentamientos y peleas no sean determinantes y que afecten el trabajo.	X		X		X		
12	La autoridad jerárquica de mi jefe no se pone en duda, como tampoco el cargo que ejerce.	X		X		X		
13	Mi jefe tiene la habilidad para estar enterado de lo que sucede en las distintas áreas.	X		X		X		
14	La autoridad moral de mi jefe no se pone en duda y así lo confirma con sus acciones y decisiones.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN</b>								
15	Las indicaciones de mi jefe son supervisadas por él mismo para su correcta ejecución.	X		X		X		

16	Mi jefe es capaz de comunicar con fluidez sus emociones.	X		X		X	
17	Mi jefe hace posible que exista comunicación entre los colaboradores.	X		X		X	
18	Mediante la comunicación el jefe promueve que reconozcamos nuestras fortalezas, debilidades y amenazas.	X		X		X	
19	Siempre que mis compañeros y yo queremos hacer sugerencias y propuestas, somos escuchados por el jefe.	X		X		X	
20	Mi jefe se expresa de manera adecuada cuando está en público	X		X		X	
21	El lenguaje corporal de mi jefe es correcto.	X		X		X	
22	Los documentos son redactados por mi jefe de manera correcta.	X		X		X	
<b>DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
23	La motivación que me brinda mi jefe me permite desempeñar mi trabajo con calidad.	X		X		X	
24	El sueldo que recibo y los incentivos son una especie de motivación para mí.	X		X		X	
25	Cuando se desarrolla una actividad de manera correcta, mi jefe reconoce este logro.	X		X		X	
26	Cada reconocimiento dado por mi jefe está acorde a la labor desempeñada.	X		X		X	
27	Los reconocimientos que nos otorgan nos motivan para cumplir con nuestras actividades.	X		X		X	
28	Siempre que obtenemos resultados positivos, mi jefe nos felicita por el logro.	X		X		X	
29	El jefe nos suele motivar a sus trabajadores cuando cumplen con las metas u obtienen logros.	X		X		X	
<b>DIMENSIÓN 4: MANEJO DE CONFLICTOS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
30	Existe en mi jefe la capacidad para hacer un diagnóstico adecuado en situaciones de conflicto.	X		X		X	
31	Mi jefe plantea estrategias correctas para darle solución a los conflictos.	X		X		X	
32	Mi jefe tiene la habilidad para resolver las disputas entre los miembros del equipo.	X		X		X	
33	Mi jefe controla sus emociones aún en las situaciones más críticas.	X		X		X	

34	En situaciones complejas, mi jefe sabe tomar decisiones sin descontrolarse.	X		X		X	
35	Cuando sucede un conflicto, mi jefe puede comprender las diversas emociones de los trabajadores.	X		X		X	
<b>DIMENSIÓN 5: TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
36	El equipo trabaja de manera coordinada, tal como lo ha señalado el jefe.	X		X		X	
37	Mi jefe nos impulsa a que trabajemos con responsabilidad en todo momento.	X		X		X	
38	Mi jefe procura que el trabajo se realice de manera integral, sin dejar a alguien de lado.	X		X		X	
39	La recompensa se realiza de manera individual para reconocer las habilidades personales.	X		X		X	
40	Los miembros del equipo tienen la libertad para trabajar con autonomía gracias a las decisiones del jefe.	X		X		X	
41	Mi jefe promueve que los integrantes del equipo sean honestos.	X		X		X	
42	Las metas establecidas por mi jefe me motivan y también al grupo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

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

Apellidos y nombres del juez validador: DIAZ MUJICA JUANA YRIS    DNI: 09395072

Especialidad del validador: Metodólogo

Temático

Grado del especialista:    Maestro

Doctor

16 de octubre del 2021



-----  
Firma del Experto Informante.



<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>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



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: RETOS LABORALES</b>								
1	En mi trabajo me estimulan a superarme.	X		X		X		
2	Me siento satisfecho con el trabajo realizado.	X		X		X		
3	El puesto de trabajo que ocupo me permite la oportunidad de destacar mediante las actividades que realizo.	X		X		X		
4	Me siento responsable del éxito o fracaso del trabajo que realizo.	X		X		X		
5	Siempre pongo todo el empeño para que mi desempeño en el trabajo sea correcto.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAS EQUITATIVAS</b>								
6	Recibo reconocimiento cuando realizo un trabajo que destaca.	X		X		X		
7	Dentro de la institución existen puestos de trabajo disponibles constantemente.	X		X		X		
8	Mi opinión es tomada en cuenta dentro de las decisiones que se toman en mi área.	X		X		X		
9	Mi salario tiene rango estándar dentro de la institución que me permite estabilidad económica.	X		X		X		
10	La carga laboral se reparte adecuadamente.	X		X		X		
11	Cuento con las condiciones salariales adecuadas para satisfacer mis necesidades básicas.	X		X		X		
12	Mis jefes reconocen mi trabajo y me permite contar con oportunidades de ascenso.	X		X		X		
13	Cuento con distintas oportunidades para ser promovido en la institución.	X		X		X		
14	Cuando se realizan procesos de rotación del personal, se realizan siguiendo los principios de "igualdad" y "justicia".	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: CONDICIONES APROPIADAS DE TRABAJO</b>								
15	En mi institución se respetan los convenios, disposiciones y leyes de trabajo.	X		X		X		
16	Cuento con los medios y materiales para cumplir de	X		X		X		

	manera correcta mis actividades.						
17	Tengo la oportunidad de decidir cuál será mi método de trabajo.	X		X		X	
18	La manera en la que se distribuyen las áreas en la institución permite el desempeño correcto de mis labores.	X		X		X	
19	Cuento con reglas y procedimientos que permiten que desarrolle mejor mi trabajo.	X		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 4: COMPAÑEROS COLABORADORES</b>						
20	Mis compañeros son amables y cooperan constantemente conmigo.	X		X		X	
21	Mi jefe valora el esfuerzo con el que realizo mi trabajo.	X		X		X	
22	Mi jefe me apoya y explica clara y completamente las labores que desempeño.	X		X		X	
23	Mis compañeros asumen responsablemente los retos que se establecen en el trabajo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

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

Apellidos y nombres del juez validador. DIAZ MUJICA JUANA YRIS        DNI: 09395072

Especialidad del validador: Metodólogo

Temático

Grado del especialista:    Maestro

Doctor

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>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

16 de octubre del 2021

-----  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES.**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO</b>								
1	La gestión de mi jefe se caracteriza por su capacidad para retener o conceder recompensas.	X		X		X		
2	La autoridad de mi jefe es compartida, por lo que involucra a sus empleados en la toma de decisiones.	X		X		X		
3	Se percibe debilidad en mi jefe porque permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren.	X		X		X		
4	Las reuniones realizadas por mi jefe se dan dentro del tiempo establecido, con puntualidad y sin extensiones.	X		X		X		
5	Mi jefe se encarga de establecer la manera en que se ordena el trabajo.	X		X		X		
6	Mi jefe tiene la capacidad de incluir el componente técnico, material y humano en el desempeño de nuestras labores.	X		X		X		
7	Las decisiones tomadas por mi jefe están en concordancia con las tareas establecidas.	X		X		X		
8	Las decisiones de mi jefe nos conducen a conseguir objetivos.	X		X		X		
9	La motivación brindada por mi jefe hacia mi trabajo me permite continuar con mis responsabilidades.	X		X		X		
10	La confianza hacia nosotros permite que nos desempeñemos mejor.	X		X		X		
11	El rol de conciliador en jefe permite que los enfrentamientos y peleas no sean determinantes y que afecten el trabajo.	X		X		X		
12	La autoridad jerárquica de mi jefe no se pone en duda, como tampoco el cargo que ejerce.	X		X		X		
13	Mi jefe tiene la habilidad para estar enterado de lo que sucede en las distintas áreas.	X		X		X		
14	La autoridad moral de mi jefe no se pone en duda y así lo confirma con sus acciones y decisiones.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN</b>								
15	Las indicaciones de mi jefe son supervisadas por él mismo para su correcta ejecución.	X		X		X		

16	Mi jefe es capaz de comunicar con fluidez sus emociones.	✓		✓		✓	
17	Mi jefe hace posible que exista comunicación entre los colaboradores.	✓		✓		✓	
18	Mediante la comunicación el jefe promueve que reconozcamos nuestras fortalezas, debilidades y amenazas.	✓		✓		✓	
19	Siempre que mis compañeros y yo queremos hacer sugerencias y propuestas, somos escuchados por el jefe.	✓		✓		✓	
20	Mi jefe se expresa de manera adecuada cuando está en público	✓		✓		✓	
21	El lenguaje corporal de mi jefe es correcto.	✓		✓		✓	
22	Los documentos son redactados por mi jefe de manera correcta.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
23	La motivación que me brinda mi jefe me permite desempeñar mi trabajo con calidad.	✓		✓		✓	
24	El sueldo que recibo y los incentivos son una especie de motivación para mí.	✓		✓		✓	
25	Cuando se desarrolla una actividad de manera correcta, mi jefe reconoce este logro.	✓		✓		✓	
26	Cada reconocimiento dado por mi jefe está acorde a la labor desempeñada.	✓		✓		✓	
27	Los reconocimientos que nos otorgan nos motivan para cumplir con nuestras actividades.	✓		✓		✓	
28	Siempre que obtenemos resultados positivos, mi jefe nos felicita por el logro.	✓		✓		✓	
29	El jefe nos suele motivar a sus trabajadores cuando cumplen con las metas u obtienen logros.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: MANEJO DE CONFLICTOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
30	Existe en mi jefe la capacidad para hacer un diagnóstico adecuado en situaciones de conflicto.	✓		✓		✓	
31	Mi jefe plantea estrategias correctas para darle solución a los conflictos.	✓		✓		✓	
32	Mi jefe tiene la habilidad para resolver las disputas entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓	
33	Mi jefe controla sus emociones aún en las situaciones más críticas.	✓		✓		✓	
34	En situaciones complejas, mi jefe sabe tomar decisiones sin	✓		✓		✓	

	descontrolarse.						
35	Cuando sucede un conflicto, mi jefe puede comprender las diversas emociones de los trabajadores.	+		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 5: TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
36	El equipo trabaja de manera coordinada, tal como lo ha señalado el jefe.	+		+		+	
37	Mi jefe nos impulsa a que trabajemos con responsabilidad en todo momento.	+		+		+	
38	Mi jefe procura que el trabajo se realice de manera integral, sin dejar a alguien de lado.	+		+		+	
39	La recompensa se realiza de manera individual para reconocer las habilidades personales.	+		+		+	
40	Los miembros del equipo tienen la libertad para trabajar con autonomía gracias a las decisiones del jefe.	+		+		+	
41	Mi jefe promueve que los integrantes del equipo sean honestos.	+		+		+	
42	Las metas establecidas por mi jefe me motivan y también al grupo.	+		+		+	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

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

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. SALCEDO PAREDES JESUS ..... DNI: 08099752 .....

Especialidad del validador: Metodólogo       Temático

Grado del especialista: Maestro       Doctor

- \*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- \*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

18 de 10 del 2021



Firma del Experto Informante.  
MEDICO JEFE

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: RETOS LABORALES</b>								
1	En mi trabajo me estimulan a superarme.	X		X		X		
2	Me siento satisfecho con el trabajo realizado.	X		X		X		
3	El puesto de trabajo que ocupo me permite la oportunidad de destacar mediante las actividades que realizo.	X		X		X		
4	Me siento responsable del éxito o fracaso del trabajo que realizo.	X		X		X		
5	Siempre pongo todo el empeño para que mi desempeño en el trabajo sea correcto.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAS EQUITATIVAS</b>								
6	Recibo reconocimiento cuando realizo un trabajo que destaca.	X		X		X		
7	Dentro de la institución existen puestos de trabajo disponibles constantemente.	X		X		X		
8	Mi opinión es tomada en cuenta dentro de las decisiones que se toman en mi área.	X		X		X		
9	Mi salario tiene rango estándar dentro de la institución que me permite estabilidad económica.	X		X		X		
10	La carga laboral se reparte adecuadamente.	X		X		X		
11	Cuento con las condiciones salariales adecuadas para satisfacer mis necesidades básicas.	X		X		X		
12	Mis jefes reconocen mi trabajo y me permite contar con oportunidades de ascenso.	X		X		X		
13	Cuento con distintas oportunidades para ser promovido en la institución.	X		X		X		
14	Cuando se realizan procesos de rotación del personal, se realizan siguiendo los principios de "igualdad" y "justicia".	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: CONDICIONES APROPIADAS DE TRABAJO</b>								

1 5	En mi institución se respetan los convenios, disposiciones y leyes de trabajo.	✓		✓		✓	
1 6	Cuento con los medios y materiales para cumplir de manera correcta mis actividades.	✓		✓		✓	
1 7	Tengo la oportunidad de decidir cuál será mi método de trabajo.	✓		✓		✓	
1 8	La manera en la que se distribuyen las áreas en la institución permite el desempeño correcto de mis labores.	✓		✓		✓	
1 9	Cuento con reglas y procedimientos que permiten que desarrolle mejor mi trabajo.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 4: COMPAÑEROS COLABORADORES</b>							
2 0	Mis compañeros son amables y cooperan constantemente conmigo.	✓		✓		✓	
2 1	Mi jefe valora el esfuerzo con el que realizo mi trabajo.	✓		✓		✓	
2 2	Mi jefe me apoya y explica clara y completamente las labores que desempeño.	✓		✓		✓	
2 3	Mis compañeros asumen responsablemente los retos que se establecen en el trabajo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE

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

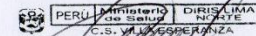
Apellidos y nombres del juez validador. Mg. SALCEDO PARCOS JESUS ..... DNI: 08099752

Especialidad del validador: Metodólogo       Temático   
Grado del especialista:      Maestro       Doctor

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>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

18 de 10 del 2021



M.C. JESUS SALCEDO PAREDES  
C.M.P. 27621

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES.**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO</b>								
1	La gestión de mi jefe se caracteriza por su capacidad para retener o conceder recompensas.	X		X			X	Retener o conceder" por manejar
2	La autoridad de mi jefe es compartida, por lo que involucra a sus empleados en la toma de decisiones.	X		X			X	Retirar "La autoridad de"...."es compartida por lo que"
3	Se percibe debilidad en mi jefe porque permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren.	X		X		X		
4	Las reuniones realizadas por mi jefe se dan dentro del tiempo establecido, con puntualidad y sin extensiones.	X		X		X		
5	Mi jefe se encarga de establecer la manera en que se ordena el trabajo.	X		X		X		
6	Mi jefe tiene la capacidad de incluir el componente técnico, material y humano en el desempeño de nuestras labores.	X		X		X		
7	Las decisiones tomadas por mi jefe están en concordancia con las tareas establecidas.	X		X		X		
8	Las decisiones de mi jefe nos conducen a conseguir objetivos.	X		X		X		
9	La motivación brindada por mi jefe hacia mi trabajo me permite continuar con mis responsabilidades.	X		X		X		
10	La confianza hacia nosotros permite que nos desempeñemos mejor.	X		X		X		
11	El rol de conciliador en jefe permite que los enfrentamientos y peleas no sean determinantes y que afecten el trabajo.	X		X		X		
12	La autoridad jerárquica de mi jefe no se pone en duda, como tampoco el cargo que ejerce.	X		X		X		
13	Mi jefe tiene la habilidad para estar enterado de lo que sucede en las distintas áreas.	X		X		X		
14	La autoridad moral de mi jefe no se pone en duda y así lo confirma con sus acciones y decisiones.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN</b>								
15	Las indicaciones de mi jefe son supervisadas por él mismo para su correcta ejecución.	X		X		X		



16	Mi jefe es capaz de comunicar con fluidez sus emociones.	X		X		X		
17	Mi jefe hace posible que exista comunicación entre los colaboradores.	X		X		X		
18	Mediante la comunicación el jefe promueve que reconozcamos nuestras fortalezas, debilidades y amenazas.	X		X		X		
19	Siempre que mis compañeros y yo queremos hacer sugerencias y propuestas, somos escuchados por el jefe.	X		X			X	Retirar "Siempre que mis compañeros y yo" por: Cuando
20	Mi jefe se expresa de manera adecuada cuando está en público	X		X		X		
21	El lenguaje corporal de mi jefe es correcto.	X		X		X		
22	Los documentos son redactados por mi jefe de manera correcta.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
23	La motivación que me brinda mi jefe me permite desempeñar mi trabajo con calidad.	X		X			X	Retirar "me" por: nos
24	El sueldo que recibo y los incentivos son una especie de motivación para mí.	X		X			X	Retirar "especie de"
25	Cuando se desarrolla una actividad de manera correcta, mi jefe reconoce este logro.	X		X		X		
26	Cada reconocimiento dado por mi jefe está acorde a la labor desempeñada.	X		X		X		
27	Los reconocimientos que nos otorgan nos motivan para cumplir con nuestras actividades.	X		X		X		
28	Siempre que obtenemos resultados positivos, mi jefe nos felicita por el logro.	X		X		X		
29	El jefe nos suele motivar a sus trabajadores cuando cumplen con las metas u obtienen logros.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 4: MANEJO DE CONFLICTOS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
30	Existe en mi jefe la capacidad para hacer un diagnóstico adecuado en situaciones de conflicto.	X		X		X		
31	Mi jefe plantea estrategias correctas para darle solución a los conflictos.	X		X		X		
32	Mi jefe tiene la habilidad para resolver las disputas entre los miembros del equipo.	X		X		X		
33	Mi jefe controla sus emociones aún en las situaciones más críticas.	X		X		X		

34	En situaciones complejas, mi jefe sabe tomar decisiones sin descontrolarse.	X		X		X		
35	Cuando sucede un conflicto, mi jefe puede comprender las diversas emociones de los trabajadores.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 5: TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
36	El equipo trabaja de manera coordinada, tal como lo ha señalado el jefe.	X		X		X		
37	Mi jefe nos impulsa a que trabajemos con responsabilidad en todo momento.	X		X		X		
38	Mi jefe procura que el trabajo se realice de manera integral, sin dejar a alguien de lado.	X		X		X		
39	La recompensa se realiza de manera individual para reconocer las habilidades personales.	X		X			X	Retirar: "para reconocer las habilidades personales" Por: Cuando han contribuido positivamente al equipo
40	Los miembros del equipo tienen la libertad para trabajar con autonomía gracias a las decisiones del jefe.	X		X		X		
41	Mi jefe promueve que los integrantes del equipo sean honestos.	X		X		X		
42	Las metas establecidas por mi jefe me motivan y también al grupo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI ES SUFICIENTE** \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Danilo Sánchez Coronel.....      DNI: 08745357

Especialidad del validador: Metodólogo       Temático

Grado del especialista: Maestro       Doctor

25.de octubre.del 2021

Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>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



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: RETOS LABORALES</b>								
1	En mi trabajo me estimulan a superarme.	X		x		x		
2	Me siento satisfecho con el trabajo realizado.	X		x		x		
3	El puesto de trabajo que ocupo me permite la oportunidad de destacar mediante las actividades que realizo.	x		x			x	... oportunidad de contribuir a los logros institucionales
4	Me siento responsable del éxito o fracaso del trabajo que realizo.	x		x		x		
5	Siempre pongo todo el empeño para que mi desempeño en el trabajo sea correcto.	X		X			X	cambiar "Siempre pongo todo el empeño" por: Me esfuerzo
	agregar							-Mis actividades son retos que deseo superar. -Mis labores asignadas me permiten realizarme como persona
<b>DIMENSIÓN 2: RECOMPENSAS EQUITATIVAS</b>								
6	Recibo reconocimiento cuando realizo un trabajo que destaca.	X		X		X		
7	Dentro de la institución existen puestos de trabajo disponibles constantemente.	X		X			X	Los puestos no son fijos y permiten cambios
8	Mi opinión es tomada en cuenta dentro de las decisiones que se toman en mi área.	X		X		X		
9	Mi salario tiene rango estándar dentro de la institución que me permite estabilidad económica.	X		X			X	Retirar "Tiene rango estándar dentro de la institución que"
10	La carga laboral se reparte adecuadamente.	X		X		X		
11	Cuento con las condiciones salariales adecuadas para satisfacer mis necesidades básicas.	X		X		X		
12	Mis jefes reconocen mi trabajo y me permite contar con oportunidades de ascenso.	X		X		X		
13	Cuento con distintas oportunidades para ser promovido en la institución.	X		X		X		
14	Cuando se realizan procesos de rotación del personal, se realizan siguiendo los principios de "igualdad" y "justicia".	X		X		X		

DIMENSIÓN 3: CONDICIONES APROPIADAS DE TRABAJO							
15	En mi institución se respetan los convenios, disposiciones y leyes de trabajo.	X		X		X	
16	Cuento con los medios y materiales para cumplir de manera correcta mis actividades.	X		X		X	
17	Tengo la oportunidad de decidir cuál será mi método de trabajo.	X		X		X	
18	La manera en la que se distribuyen las áreas en la institución permite el desempeño correcto de mis labores.	X		X			X -Las áreas (infraestructura) designada para mis labores, me permite mi desempeño laboral
19	Cuento con reglas y procedimientos que permiten que desarrolle mejor mi trabajo.	X		X		X	
DIMENSIÓN 4: COMPANEROS COLABORADORES							
20	Mis compañeros son amables y cooperan constantemente conmigo.	X		X		X	
21	Mi jefe valora el esfuerzo con el que realizo mi trabajo.	X		X		X	
22	Mi jefe me apoya y explica clara y completamente las labores que desempeño.	X		X		X	
23	Mis compañeros asumen responsablemente los retos que se establecen en el trabajo.	X		X		X	
	agregar						-Mis compañeros trabajan en equipo para lograr nuestros objetivos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE Agregar las sugerencias

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Danilo Sánchez Coronel....      DNI: ...08745357.....

Especialidad del validador: Metodólogo       Temático

Grado del especialista: Maestro       Doctor

25 de octubre de 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>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



Firma del Experto  
Informante.



D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23
4	4	5	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	1	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	3
2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	4	3	5	4	3	3	4
1	3	3	3	5	1	4	2	4	1	4	2	4	1	5	3	2	2	2	3	2	2	3
4	5	4	5	5	1	3	3	4	2	1	2	2	1	2	2	3	4	4	4	1	1	4
2	5	5	5	5	3	2	4	5	4	2	2	2	3	4	2	5	5	5	4	5	5	5
3	5	4	5	5	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
4	5	4	5	5	2	3	3	3	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	3	4	5	3	5	2	4	2	4	4	4
1	5	3	5	5	1	3	1	3	5	3	1	1	2	2	3	5	5	5	5	1	1	5
3	4	3	4	5	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	5	5	5	5	1	2	2	2	2	4	2	1	2	4	2	3	2	4	1	2	2	2
3	4	3	4	5	3	2	4	1	2	1	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	1	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	3
2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	4	3	5	4	3	3	4
1	3	3	3	5	1	4	2	4	1	4	2	4	1	5	3	2	2	2	3	2	2	3
4	5	4	5	5	1	3	3	4	2	1	2	2	1	2	2	3	4	4	4	1	1	4
2	5	5	5	5	3	2	4	5	4	2	2	2	3	4	2	5	5	5	4	5	5	5
3	5	4	5	5	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
4	5	4	5	5	2	3	3	3	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	3	4	5	3	5	2	4	2	4	4	4
1	5	3	5	5	1	3	1	3	5	3	1	1	2	2	3	5	5	5	5	1	1	5
3	4	3	4	5	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	5	5	5	5	1	2	2	2	2	4	2	1	2	4	2	3	2	4	1	2	2	2
3	4	3	4	5	3	2	4	1	2	1	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
4	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	2	3	4	3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3
4	4	4	4	5	5	3	4	2	3	3	4	2	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5
3	4	3	4	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3

---

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach                      N de elementos

0.904                                      23

---



VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL																							
COLABORADOR	D1: Retos laborales					D2: Recompensas equitativas									Condiciones apropiadas de trabajo					Compañeros colaboradores			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
1	4	4	5	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	
2	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	1	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	3
3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	4	3	5	4	3	3	4
4	1	3	3	3	5	1	4	2	4	1	4	2	4	1	5	3	2	2	2	3	2	2	3
5	4	5	4	5	5	1	3	3	4	2	1	2	2	1	2	2	3	4	4	4	1	1	4
6	2	5	5	5	5	3	2	4	5	4	2	2	2	3	4	2	5	5	5	4	5	5	5
7	3	5	4	5	5	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
8	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
9	4	5	4	5	5	2	3	3	3	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
10	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	3	4	5	3	5	2	4	2	4	4	4
11	1	5	3	5	5	1	3	1	3	5	3	1	1	2	2	3	5	5	5	5	1	1	5
12	3	4	3	4	5	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	2	5	5	5	5	1	2	2	2	2	4	2	2	1	2	4	2	3	2	4	1	2	2
14	3	4	3	4	5	3	2	4	1	2	1	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	3	4	3	4	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
17	4	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
18	3	3	2	3	4	3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3
19	4	4	4	4	5	5	3	4	2	3	3	4	2	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5
20	2	4	4	5	5	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	5	2	2	4
21	4	4	5	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
22	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	1	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	3
23	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	4	3	5	4	3	3	4
24	1	3	3	3	5	1	4	2	4	1	4	2	4	1	5	3	2	2	3	2	2	3	3
25	4	5	4	5	5	1	3	3	4	2	1	2	2	1	2	2	3	4	4	4	1	1	4
26	2	5	5	5	5	3	2	4	5	4	2	2	2	3	4	2	5	5	5	4	5	5	5
27	3	5	4	5	5	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
28	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
29	4	5	4	5	5	2	3	3	3	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
30	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	3	4	5	3	5	2	4	2	4	4	4
31	1	5	3	5	5	1	3	1	3	5	3	1	1	2	2	3	5	5	5	1	1	1	5
32	3	4	3	4	5	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	2	5	5	5	5	1	2	2	2	2	4	2	1	2	4	2	3	2	4	1	2	2	2
34	3	4	3	4	5	3	2	4	1	2	1	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	4	3	4	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
37	4	4	4	5	4	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
38	3	3	2	3	4	3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3
39	4	4	4	4	5	5	3	4	2	3	3	4	2	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5
40	2	4	4	5	5	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	5	2	2	4
41	4	4	5	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
42	3	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	1	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	3
43	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	1	1	1	4	3	5	4	3	3	4
44	1	3	3	3	5	1	4	2	4	1	4	2	4	1	5	3	2	2	3	2	3	2	3
45	4	5	4	5	5	1	3	3	4	2	1	2	2	1	2	2	3	4	4	4	1	1	4
46	2	5	5	5	5	3	2	4	5	4	2	2	2	3	4	2	5	5	5	4	5	5	5
47	3	5	4	5	5	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
48	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
49	4	5	4	5	5	2	3	3	3	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
50	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	3	3	4	5	3	5	2	4	2	4	4	4
51	1	5	3	5	5	1	3	1	3	5	3	1	1	2	2	3	5	5	5	5	1	1	5



## Anexo 8. Evidencias de trabajo estadístico.

Datos\_Alex Garrido.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	HG	Numérico	8	0	Habilidades ger...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
2	SL	Numérico	8	0	Satisfacción la...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
3	LID	Numérico	8	0	Liderazgo	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
4	COM	Numérico	8	0	Comunicación	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
5	MOT	Numérico	8	0	Motivación	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	MC	Numérico	8	0	Manejo de confl...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	TE	Numérico	8	0	Trabajo en equipo	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	RL	Numérico	8	0	Retos laborales	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
9	RE	Numérico	8	0	Recompensas ...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
10	CA	Numérico	8	0	Condiciones ap...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	CC	Numérico	8	0	Compañeros co...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	HG_R	Numérico	8	0	Habilidades ger...	{1, Poca ha...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
13	SL_R	Numérico	8	0	Satisfacción la...	{1, Insatisfe...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
14	LID_R	Numérico	8	0	Liderazgo	{1, Poca ha...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
15	COM_R	Numérico	8	0	Comunicación	{1, Poca ha...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
16	MOT_R	Numérico	8	0	Motivación	{1, Poca ha...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
17	MC_R	Numérico	8	0	Manejo de confl...	{1, Poca ha...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
18	TE_R	Numérico	8	0	Trabajo en equipo	{1, Poca ha...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
19	RL_R	Numérico	8	0	Retos laborales	{1, Insatisfe...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
20	RE_R	Numérico	8	0	Recompensas ...	{1, Insatisfe...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
21	CA_R	Numérico	8	0	Condiciones ap...	{1, Insatisfe...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
22	CC_R	Numérico	8	0	Compañeros co...	{1, Insatisfe...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, DIAZ MUJICA JUANA YRIS, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCION LABORAL EN EL PERSONAL DEL HOSPITAL SAN JOSE DE CHINCHA, 2021", cuyo autor es GARRIDO DIAZ ALEX FIDENCIO, constato que la investigación cumple con el índice de similitud de 21.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

LIMA, 07 de Enero del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
DIAZ MUJICA JUANA YRIS <b>DNI:</b> 09395072 <b>ORCID</b> 0000-0001-8268-4626	Firmado digitalmente por: JDIAZMU el 08-01-2022 15:26:17

Código documento Trilce: TRI - 0258128