



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

**Habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal de la  
Micro Red Santa Rosa Aymaraes, Apurímac 2021**

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

**AUTORA:**

Gutiérrez Siancas, Roxana (ORCID: 0000-00015393-8551)

**ASESOR:**

Mtro. Ruiz Barrera, Lázaro (ORCID: 0000-0002-3174-7321)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud

LIMA - PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

“Con todo mi amor y cariño se lo dedico a mi amada madre Libia Siancas Céspedes y a mi padre Modesto Gómez Buendía, por toda su dedicación, amor infinito y por haberme moldeado para ser la persona que soy ahora, con valores y principios, porque este grado profesional, solo es uno de los muchos logros que me ayudaron a alcanzar. Y de manera muy especial se la dedico, a mis hermanos: Rosa Milagros Gómez Siancas, Daysi Gómez Siancas, porque sin la ayuda de todos ustedes, este proceso hubiera resultado más difícil de alcanzar”.

## **Agradecimiento**

“Mi eterno agradecimiento a todos los que hicieron posible el presente trabajo, especialmente a los que me formaron en la Universidad, y en especial a mi Asesor el Mag. Lázaro Ruiz Barrera, que con sus conocimientos fueron un pilar en la elaboración de este estudio y no quisiera dejar de lado a mis docentes que desde el inicio fueron el cimiento de esta gran muralla de conocimientos. Su ayuda de cada uno de ustedes fue fundamental para poder concluir con mi tesis”.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA .....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	19
3.2. Variables y operacionalización.....	19
3.3. Población, muestra y muestreo.....	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
3.5. Procedimientos .....	26
3.6. Métodos de análisis de datos.....	26
3.7. Aspectos éticos .....	27
IV. RESULTADOS.....	28
V. DISCUSIÓN.....	33
VI. CONCLUSIONES .....	40
VII. RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS.....	42
ANEXOS .....	46

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Validez por juicio de expertos del cuestionario de habilidades directivas .....	24
<b>Tabla 2.</b> Validez por juicio de expertos del cuestionario de satisfacción laboral .....	24
<b>Tabla 3</b> Análisis de confiabilidad para el instrumento que mide las habilidades directivas .....	25
<b>Tabla 4.</b> Análisis de confiabilidad para el instrumento satisfacción laboral.....	25
<b>Tabla 5.</b> Rangos para interpretación del coeficiente alfa de Cronbach.....	26
<b>Tabla 6.</b> Resultados descriptivos de las habilidades directivas y sus dimensiones .....	28
<b>Tabla 7.</b> Resultados descriptivos de la satisfacción laboral y sus dimensiones	29
<b>Tabla 8.</b> Prueba de normalidad.....	30
<b>Tabla 9.</b> Resultados inferenciales de las habilidades directivas y la satisfacción laboral .....	31
<b>Tabla 10.</b> Correlación de las habilidades directivas y las dimensiones de la satisfacción laboral.....	31
<b>Tabla 11.</b> Análisis de confiabilidad de habilidades directivas y satisfacción laboral .....	69
<b>Tabla 12.</b> Análisis de confiabilidad del instrumento de habilidades directivas .	69
<b>Tabla 13.</b> Análisis de confiabilidad del instrumento de satisfacción laboral .....	69
<b>Tabla 14.</b> Rango de fiabilidad de Cronbach.....	69

## Resumen

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación entre habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal de la Micro Red Santa Rosa Aymaraes, Apurímac 2021. El estudio se realizó mediante un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y diseño no experimental con temporalidad transversal. La muestra del estudio estuvo conformada por 81 trabajadores de salud, aplicándose dos instrumentos validados por el juicio de expertos. En los resultados se encontraron un coeficiente de Rho de Spearman  $\rho_{(81)} = ,604^{**}$ , lo que significa que la fuerza de correlación es moderada y positiva, además se encontró un valor de significancia de  $p = 0,0001$  donde el nivel de significancia es  $p < 0,05$ , lo que significa que existe correlación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral. Además, se encontró que las habilidades conceptuales, técnicas y humanas se correlacionan significativamente con la satisfacción laboral. A partir de los resultados obtenidos se concluyó que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, habilidades gerenciales, satisfacción laboral, satisfacción del trabajo.

## Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between management skills and job satisfaction in the personnel of the Micro Red Santa Rosa Aymaraes, Apurímac 2021. The study was conducted using a quantitative approach, with a correlational scope and a non-experimental design with cross-sectional temporality. The study sample consisted of 81 health workers, applying two instruments validated by expert judgment. The results showed a Spearman's Rho coefficient  $\rho_{(81)} = ,604^{**}$ , which means that the correlation strength is moderate and positive, in addition, a significance value of  $p = 0.0001$  was found, where the significance level is  $p < 0.05$ , which means that there is a significant correlation between management skills and job satisfaction. It was also found that conceptual, technical and human skills correlate significantly with job satisfaction. From the results obtained it was concluded that there is a significant relationship between managerial skills and job satisfaction in the health personnel of the Micro Red Santa Rosa.

**Palabras clave:** Management skills, management skills, job satisfaction, occupational satisfaction.

## I. INTRODUCCIÓN

Según Chiavenato (2009) el desempeño de las habilidades directivas es vital para que el personal pueda desenvolverse de manera eficiente, y así se produzca un crecimiento en la organización, y como resultado se genera una satisfacción por parte del colaborador. A nivel mundial, una gran parte de la población vive con problemas psicológicos y emocionales no tratados, lo que ha provocado insatisfacción, especialmente en las habilidades gerenciales y satisfacción laboral, provocando desarmonía y en ocasiones caos laboral (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2018).

Al día de hoy, en medio de la emergencia sanitaria, a raíz de la Covid-19, el personal de salud se encuentran expuestas a escenarios de exigencia, dadas por el Ministerio de Salud, provocando una alteración entre el empleador y el personal Salud, afectando su ámbito social y su desempeño en el trabajo, incrementando el riesgo de afectar la salud física, psíquica o social e incrementar los índices del estrés de los colaboradores del sector salud (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2020).

Según la OPS (2018), afirma que la importancia de desarrollar habilidades directivas radica en la capacidad de formar las habilidades laborales para la toma de decisiones y resolución de problemas, pensamiento creativo y analítico, habilidades comunicativas e interpersonales y además señala que las habilidades gerenciales o directivas son un activo importante cuando se logra el cumplimiento y su fortalecimiento.

De igual manera, Lizama-Mendoza (2021) mencionó que fortalecer la capacidad de crecer en el lugar de trabajo es la base de toda entidad, y para lograrlo se debe de capacitar a los directivos, en habilidades como: comunicación, empatía, liderazgo, capacidad de escucha y actitudes positivas. Además señala que de lograrse esto, se producirá indudablemente una mejora significativa en la labor profesional y la satisfacción laboral de los colaboradores.

A nivel nacional, se encontraron casos como el de la provincia de Junín, provincia de Jauja, donde se realizó un estudio donde se encontró que no hay suficiente clima laboral en la micro red de margen izquierda, incidiendo en el

desarrollo organizativo. Y además señalaron en el estudio que este sería un problema que tiene influencia en todo el mundo (Quispe & Aguilar, 2018).

En los últimos años, se viene evidenciando una mala administración de los talento humano en las instituciones clínicas del Perú, porque la designación de los cargos de confianza se designa de manera arbitraria y preferencial, producto de intereses políticos, sin considerar o evaluar si las personas asignadas en cargos de gran responsabilidad para la gestión, como las jefaturas de las direcciones regionales de salud, redes y hospitales, tengan las habilidades calificadas para dirigir la organización. Este acto, arriesga la calidad del servicio de salud, debido a que en la mayoría de casos se desconocen de herramientas para la gestión pública, generando que los directores no se vean involucrados y comprometidos con el personal que labora, dejando así una a una inapropiada programación, coordinación y seguimiento de los colaboradores, carencia de materiales, de primer uso y otros dentro del establecimiento, provocando el bajo desempeño laboral, el cual genera insatisfacción en el personal, y este repercute en la forma en cómo se atiende a los ciudadanos.

Esta investigación surgió después de observar los errores y carencias que presentan las instituciones públicas de salud, teniendo en cuenta estos antecedentes, se puede tener una referencia que solo existe una minoría de establecimientos de salud que cuentan con recursos humanos, con la capacidad y la potestad de poder cambiar la ideología de trabajo para bien, y así puedan sus colaboradores desenvolverse de mejor manera en la atención de pacientes. y además en la Micro red de Santa Rosa, se observó que el personal manifiesta desmotivación e insatisfacción en las labores que realiza, lo cual lleva a suponer que los factores relacionados sean el desempeño de las habilidades directivas no sea la correcta, al igual que otras instituciones de salud de nuestro país, podría estar sucediendo que el personal no esté capacitado correctamente.

En este sentido, se fórmula la siguiente pregunta de investigación, como problema general: ¿Existe relación entre las directivas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021? Y como problemas específicos se consideraron en primer lugar: ¿Existe relación entre las habilidades conceptuales y satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021?, en segundo lugar : ¿Existe relación

entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021? Y en tercer lugar : ¿Existe relación entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021?

Por todo lo expuesto anteriormente; el objetivo general consiste en: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021, y como objetivos específicos se consideraron en primer lugar: determinar la relación que existe entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021, en segundo lugar: determinar la relación que existe entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021, y en tercer lugar: determinar la relación que existe entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021.

Los problemas de investigación, se plasman en las siguientes hipótesis: como hipótesis general se propone que; existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021. Y como hipótesis específica se plantea en primer lugar que: existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021, en segundo lugar que: existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021, y en tercer lugar que: existe relación significativa entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021.

En los siguientes párrafos se mencionan las justificaciones desde tres enfoques: En primer lugar, desde un enfoque teórico este estudio busca demostrar que la teoría de las habilidades directivas están asociadas a la satisfacción laboral. Además, se debe de destacar que a pesar de que existen investigaciones sobre ambas variables, hasta la fecha estas variables solo fueron estudiadas en entidades financieras o negocios, no encontrándose estudios en entidades gubernamentales. Por esta razón, este estudio propone

demostrar la aplicación de estas variables en una entidad del estado para contribuir con este vacío teórico.

En segundo lugar, a nivel metodológico, este estudio busca demostrar la relación de la variable; habilidades directivas y satisfacción laboral; en una entidad del estado. Variables que fueron estudiadas hasta el momento por separadas interactuando con otras variables y las pocas que existen solo llegaron a ser estudiadas a un alcance descriptivo. Y para lograr este propósito de estudio, será necesario estudiarlas juntas. Además, la investigación pretende validar instrumentos para cada variable, los mismos que serán sometidos a una validación por el juicio de expertos. Esto permitirá contribuir con un instrumento que cumpla con los criterios de confiabilidad y validez.

Y finalmente a nivel práctico, este estudio es relevante para la Micro red de Santa Rosa, para medir el nivel de las habilidades directivas y además cuantificar el grado de asociación con el desempeño laboral de su personal, para poder tomar decisiones en favor de la organización y en favor del personal y usuario. Con los resultados obtenidos, será posible implementar acciones de manera más sensata para optimizar el desempeño de los colaboradores de la institución médica, especialmente en términos de desarrollo de la mayor deficiencia. de habilidades personales, por lo que se le debe dar prioridad.

## II. MARCO TEÓRICO

Respecto a los antecedentes internacionales, se consideró la investigación desarrollada por Mateus, et al. (2019), en la investigación titulada: *Competências gerenciais e inovação: percepção de Gestores de micro e pequenas empresas*. Donde buscó determinar las habilidades de gestión relevantes para la innovación en micro y pequeñas empresas. Para ello, se realizó un estudio descriptivo cualitativo. En la recolección de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas con cinco gerentes y dos consultores. Los resultados muestran que hay 21 habilidades en el estudio de Quinn fue enfatizado por los entrevistados como relacionados con la innovación, y dos de ellos fueron asignados a roles gerenciales diferentes a los definidos por el autor. Hay cinco habilidades de gestión que no cubre el autor, por ejemplo, sepa cómo manejar errores y fallas. Llegando a la conclusión de que el desarrollo de estas capacidades es un aspecto importante para que los gerentes sepan enfrentar los desafíos e inconsistencias que puede traer la innovación.

Así también, Moreno y Wong (2018), publicaron un artículo titulado: *La relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral" en Trujillo Chicken King Company en 2008*, con el objetivo de estudiar la relación entre las habilidades directivas laboral utilizadas por los gerentes de funciones diarias y la satisfacción laboral. la relación entre el trabajo y la satisfacción del cliente interno existe en la pollería de Chicken King. En cuanto a la recolección de datos, la investigación es una técnica de encuesta, acompañada de un cuestionario orientado a medir las habilidades directivas y un cuestionario orientado a medir la satisfacción laboral. La investigación utilizó métodos cuantitativos y diseño observacional para buscar establecer correlación, es decir, la fortaleza de la relación entre las variables de investigación. Consiguiendo como resultado que las habilidades directivas representan un aspecto muy importante de la satisfacción de los empleados que trabajan en una empresa. Este es el motivo de la investigación, porque el gerente es la persona que debe tratar con el equipo y por lo tanto tiene un impacto directo en el empleado y su satisfacción del empleado. Los colaboradores, por tanto, deben elegir a los responsables de recursos humanos, que representen los datos personales, los cursos y la experiencia adecuados para poder participar en las funciones que desempeñan,

lo que también significa que la empresa española en su conjunto tiene un papel de liderazgo muy importante y ello implica el mundo entero. Estos resultados les permitieron concluir que existe una relación significativa y directa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral.

A su vez, Ramírez (2018) en México, realizó la investigación titulada: Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. El propósito de la investigación es revisar las habilidades gerenciales como condición para la implementación efectiva del plan organizacional de la empresa. La investigación descriptiva, que revisa la literatura actual sobre el tema de las habilidades directivas, estudia las relaciones interpersonales y las habilidades directivas de equipos, que constituyen herramientas para potenciar el entusiasmo de la alta dirección y convertirse en una condición necesaria para una ejecución eficaz. En lo que respecta a los gerentes, muchos expertos en la actualidad Enfatice la importancia de desarrollar habilidades gerenciales. Las habilidades gerenciales significan autoconciencia, manejo correcto del tiempo y la presión, mientras que las habilidades interpersonales brindan a los gerentes la capacidad de negociar, motivar a los subordinados y obtener beneficios. El poder y la influencia de las habilidades grupales permiten Combinar habilidades para delegar funciones y lograr el mejor trabajo en equipo para lograr una mayor rentabilidad y la persistencia de la empresa en el mercado.

Del mismo modo, Orgambidez-Ramos y Borrego-Alés (2017) con el título: Apoyo social y compromiso como antecedentes de la satisfacción laboral en personal de enfermería; donde buscaron es verificar el efecto predictivo del apoyo social y los aportes laborales sobre la satisfacción laboral en una muestra de enfermeras del sur de Portugal. Y como metodología realizaron una investigación transversal a través de cuestionario. La muestra estuvo formada por 215 profesionales de enfermería de hospitales del sur de Portugal. En los resultados encontraron que la cohesión social y el compromiso laboral de los supervisores y colegas se correlacionaron significativamente de manera positiva con la satisfacción laboral. Los modelos de regresión lineal multivariante y jerárquica muestran que dos tipos de apoyo y participación social son importantes conclusiones predictivas para la satisfacción laboral de los participantes: intervención basada en la creación de redes de apoyo formales e

informales, la formación de supervisores en capacidad gerencial y de coaching y más recursos laborales y las personas aumentarán el nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería. El aporte a la investigación es de mucha relevancia, porque el estudio del antecedente está basado en las mismas variables de la presente investigación, lo cual permitió comparar con los resultados obtenidos en el capítulo de discusiones.

Y finalmente, Paksoy et al. (2017) en su investigación: *The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment* (El impacto de las habilidades de comunicación gerencial en los niveles de satisfacción laboral y compromiso laboral). Donde se buscó determinar cómo las habilidades de comunicación afectan los niveles de satisfacción laboral y compromiso laboral y si existe una relación entre estos conceptos. La investigación tuvo un alcance correlacional y enfoque cuantitativo. La muestra del estudio estuvo constituida por 399 personas. En los resultados encontraron que existe una relación positiva, bidireccional y moderada entre las habilidades de comunicación gerencial y los niveles de satisfacción y compromiso laboral; relación positiva, bidireccional pero débil entre la satisfacción laboral y el compromiso laboral. Llegando a la conclusión: que las habilidades de comunicación gerencial son efectivas en el nivel de satisfacción laboral y compromiso laboral de los empleados.

Referente a la selección de antecedentes nacionales, para ser citados en la presente investigación, se encuentra en primer lugar, la tesis de maestría desarrollada por Valenzuela (2021) en su tesis: *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital Regional del Cusco 2020*. Estudio orientado a determinar la relación entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral. Para ello, utilizaron una encuesta de método cuantitativo, utilizando un diseño no experimental de método transversal y alcance correlacional. En los resultados encontraron el coeficiente de correlación  $\rho = 0.174$ , lo cual señaló una fuerza de asociación positiva muy baja y para la significancia encontraron que un  $p\text{-valor} = 0,040$ , lo cual indica que no es significativa la correlación entre ambas variables. Con estos resultados llegaron a la conclusión de que no existe correlación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral.

Del mismo modo, Luján (2018) realizó una encuesta denominada: habilidades gerenciales como indicador predictivo de la gestión del cambio organizacional. Donde tuvo por objetivo, analizar el impacto de las habilidades gerenciales en la gestión de cambios en la dirección productiva de la región Ancash de Perú. Por su diseño, el estudio correlacionó las causas, la muestra estuvo conformada por 56 empleados que respondieron 67 48 ítems relacionados con las variables de investigación. Los resultados demostraron que las habilidades de gestión lograron explicar el 82,5% de los cambios en la gestión del cambio organizacional. Por lo tanto, los gerentes muestran defectos en su comunicación organizacional, ya sea escrita o verbal, por lo que las estrategias de comunicación que adoptan son estrictamente propicias para la identificación de los trabajadores con la organización, lo que también puede resultar un trabajo aislado. visión y misión, lo que conduce a la falta de compromisos compartidos y a la desinformación sobre la amenaza del medio ambiente a los miembros del equipo, lo que a su vez genera dificultades para superar los problemas que enfrenta la organización. Llegando a la conclusión de que los gerentes no están preparados para implementar planes de cambio en la organización, sino para improvisar en la organización.

Así también Huaripata y Linares (2018) en sus tesis: Percepción de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de la empresa de transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018, tuvieron por objetivo determinar la relación entre las percepciones de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de la empresa de transporte y comunicaciones ARVAK. En Trujillo 2018, se trata de un estudio tipo aplicación no experimental. El diseño relevante resultó en una población que va desde el estudio a 10 conductores, y quienes evalúan la percepción de las variables de habilidades directivas, teniendo en cuenta la gestión, la comunicación interpersonal y las habilidades de equipo, también se evalúan las variables de desempeño como una dimensión del esfuerzo de evaluación global y aceptación de reglas. La conclusión de la investigación muestra que existe una correlación entre la percepción de habilidades directivas y el desempeño laboral, lo cual es confirmado por el coeficiente de correlación de Spearman, el coeficiente de correlación llega a 0,774, el nivel de correlación es alto y positivo.

Y finalmente, Reyes (2018) en su tesis: Habilidades directivas y desempeño laboral en la gestión del soporte diagnóstico del Hospital Nacional ESSALUD-Callao, 2018. El objetivo principal del estudio es establecer la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral del personal de apoyo al diagnóstico en el Essalud del Callao, en 2018. Como metodología, se realizó un estudio experimental con un diseño descriptivo de relevancia, el cual se aplicó a partir de los datos obtenidos a través de las correspondientes habilidades de gestión y desempeño laboral. Los resultados de la investigación muestran que el 63,3% de los encuestados tiene un buen nivel de habilidades de gestión, y para el desempeño laboral variable, los resultados muestran que el 68,4% de los encuestados creen que tal desempeño es suficiente. Del mismo modo, el estudio concluyó que existe una relación directa y altamente correlacionada entre las variables habilidades de gestión y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,777, que es significativo al 5%.

El marco teórico correspondiente a las habilidades de gestión variable, es el mismo que el desarrollado en la llamada teoría de la psicología laboral y organizacional, y es por tanto una de las primeras teorías, una de las teorías citadas por Katz y Kanh (1977, como se citó en Khoo & Teo, 2018) se basa en el principio de transformar el conocimiento adquirido por las manos en conocimiento estructurado en la práctica y luego transferirlo al cerebro. Basado en Según la teoría de Katz, los gerentes exitosos poseen tres habilidades (habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas). La falta de cada habilidad conducirá a perder oportunidades para convertirse en gerentes o directores exitosos, poniendo así en peligro el éxito de toda la organización. El desempeño de funciones de gestión requiere habilidades de gestión (habilidades técnicas, organización, dirección, control, evaluación). En las organizaciones modernas, es difícil imaginar a gerentes exitosos sin habilidades básicas (Robbins & Judge, 2009).

Robert L. Katz presentó la primera discusión científica y estructurada sobre las habilidades de gestión. El artículo del teórico "The Skills of Emotional Managers" fue publicado en Harvard Business Review en enero de 1995. En él, habló de tres conjuntos de habilidades, habilidades técnicas, que significa la comprensión y habilidad de actividades específicas, especialmente que

involucran métodos, procedimientos, procesos o tecnologías; por ejemplo, es relativamente simple y se puede visualizar las habilidades técnicas de los cirujanos, o las habilidades de los contadores o ingenieros, cada uno de ellos juega un papel especial en su trabajo (Luján, 2018).

Whetten y Cameron (2016) propusieron la teoría de las habilidades gerenciales basada en el comportamiento conductual, porque las habilidades gerenciales son habilidades que las distinguen de otro tipo de habilidades, porque estas son habilidades conductuales, es decir, no tienen nada que ver con las habilidades de la personalidad, las inclinaciones estilísticas u otros tipos, así como la capacidad de gestión tienen características de poder ser observadas por otros, lo que significa que tienen la posibilidad de evaluación.

Desde la perspectiva de esta teoría surge un aspecto muy importante de las habilidades directivas, es decir, son controlables, lo que hace posible que sean modificadas, desarrolladas y practicadas de forma individual y autónoma (Whetten & Cameron, 2016).

Las habilidades de gestión se pueden cultivar, a diferencia de la capacidad de mirar o el coeficiente intelectual. Ésta puede ser la principal diferencia entre capacidad y habilidades, porque las primeras suelen ser innatas y su mejora o deterioro no depende de su formación o desarrollo. pero depende de alguna ayuda externa que pueda aportarles una mejora, como unas lentes que nos ayuden a mejorar nuestra visión (Trivedi, 2019).

Whetten y Cameron (2016) proponen tres conjuntos de habilidades en su teoría del desarrollo del comportamiento de habilidades de gestión, a saber, habilidades de gestión, habilidades interpersonales y habilidades en equipo, cuyo propósito es tratar de adaptarse a una variedad de entornos organizacionales.

En primer lugar, se encuentran las habilidades directivas, las cuales están básicamente relacionadas con el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal, el análisis y la resolución creativa de problemas. En segundo lugar dentro de las Habilidades interpersonales, incluidas la capacidad de construir relaciones a través de la comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, la capacidad de motivar a otros y manejar conflictos. Las habilidades

de gestión de equipos consideradas en el modelo de Whetten y Cameron (2016) son el empoderamiento y la delegación, la formación de equipos y el trabajo en equipo efectivos y el liderazgo de cambio activo.

Las habilidades gerenciales plantean una serie de conceptos, estos conceptos se relacionan básicamente con teorías abiertas, en algunas de las definiciones que tenemos, la definición dada por Griffin y Van Fleet (2013) muestra que las habilidades gerenciales son un conjunto de comportamientos centrales, consistentes con técnica, interpersonal, diagnóstica, conceptual, toma de decisiones, comunicación y gestión del tiempo, mientras que Whetten y Cameron (2016) señalaron que las habilidades gerenciales son un conjunto de acciones identificables que son ejecutadas por los gerentes y conducen a ciertos resultados deseados, y que estos resultados pueden ser observados y desarrollados.

Las habilidades de gestión son una de las razones del éxito continuo de una organización. La eficacia y la eficiencia de la gestión requieren habilidades de gestión. Las habilidades de gestión aclaran la necesidad de reconsiderar la planificación educativa y las opciones de gestión en el futuro. Hoy, la organización está experimentando cambios tremendos constantemente. Todos los aspectos de la organización, incluido su entorno externo e interno, factores humanos y no humanos, están cambiando de una etapa a otra a un ritmo alarmante (Suresh & Kodikal, 2015).

Respecto de las dimensiones de las habilidades directivas en la perspectiva de Katz, son tres las dimensiones: la habilidad técnica, la cual implica el manejo de conocimientos especiales, el poseer una capacidad analítica, situada dentro de la especialidad de contar. Utilizar correctamente las herramientas y técnicas de un tema específico. La capacidad humana es la capacidad de comprender, motivar y trabajar con los empleados. Según Robert Katz, la capacidad humana es la capacidad de trabajar de manera eficaz como miembro de un equipo y generar comprensión y esfuerzo cooperativo en el equipo que lidera. Las habilidades conceptuales también se denominan habilidades perceptivas, habilidades analíticas, habilidades basadas en la comprensión general, habilidades teóricas y habilidades cognitivas. Las habilidades basadas en la comprensión general se denominan el poder de tratar

la investigación como una unidad completa, es decir, los gerentes deben reconocer cómo las diferentes funciones de la organización dependen unas de otras, y los cambios en cada parte afectarán inevitablemente a otras partes. (Mateus et al., 2019)

A continuación, pasaremos a describir las más resaltantes en la evolución de las teorías sobre la satisfacción laboral. En el debate sobre las teorías de la satisfacción laboral, básicamente se destacan dos teorías principales, la teoría del contenido y la teoría del proceso, el primer tipo enfatiza los factores específicos que motivan a las personas a trabajar, mientras que el segundo tipo se ocupa de la dinámica de este proceso motivacional (Johnson, 2013).

La teoría del contenido está relacionada con la identificación de las necesidades e impulsos de las personas, y estas necesidades e impulsos se practican. Esta es nuestra forma:

De manera similar, en 1943, Abraham Maslow propuso su jerarquía de cinco necesidades importantes en más de 74 años. Convirtiéndose en una lectura ampliamente aceptada y obligatoria para todos los estudiantes de negocios y profesionales de recursos humanos. A lo largo de los años, fue cuestionado, analizado y considerado inapropiado por pensadores posteriores, aunque no es suficiente en algunos aspectos, sus ventajas básicas para comprender el comportamiento de las personas y los empleados en el lugar de trabajo son innegables. La premisa básica es que a medida que se satisfacen las necesidades más simples y básicas, se satisfacen las necesidades humanas que están aumentando gradualmente en la cadena de valor (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

La teoría de Maslow cree que hay cinco necesidades progresivas. El primer grupo son las necesidades puramente fisiológicas, también llamadas necesidades fisiológicas. Estos incluyen todas las necesidades de uno. Primero necesita mantener la vida, como el mantenimiento de los alimentos, el agua, el aire, la temperatura corporal y la eliminación de los desechos humanos naturales. Solo cuando se satisfaga este conjunto de necesidades básicas, se considerará el siguiente conjunto de necesidades (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

Los cinco tipos de necesidades son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y protección, necesidades de amor y pertenencia, necesidades de estatus y prestigio y necesidades de satisfacción. Los seres humanos se esfuerzan por satisfacer estas necesidades y, a medida que los individuos y la sociedad se desarrollan, sus necesidades también cambiarán. Esto es cierto para todos y puede aplicarse a situaciones, individuos en grupos cada vez más grandes y a países enteros. El crecimiento del individuo o del grupo hace que las necesidades se desplacen hacia arriba, mientras que lo contrario provoca un movimiento descendente en el deseo de satisfacción de la necesidad. Las necesidades de seguridad se pueden dividir en seguridad física, seguridad familiar, seguridad económica y empleo, seguridad y amor; la necesidad de pertenencia se puede dividir en amor paterno, amor entre parejas y amor entre hermanos e hijos. Es fácil entender por qué estas necesidades se clasifican como una estructura jerárquica, con las necesidades fisiológicas en la base y las necesidades de actualización en la parte superior de la pirámide jerárquica (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017)

Utilizando esta clasificación, Maslow infirió que a medida que la vida de una persona siga progresando, sus necesidades cambiarán, si una persona no puede satisfacer las necesidades que le convienen, aunque no lo sepa, básicamente estará insatisfecho. Alderfer (1969, como se citó en Thiagaraj & Thangaswamy, 2017)

Alderfer, reformuló la jerarquía de necesidades de Maslow como tres necesidades humanas básicas, simplificándolas para que sean más consistentes con los datos obtenidos de la investigación empírica. Mantuvo la estructura jerárquica de Maslow, pero redujo los niveles a tres basándose en alguna superposición en el nivel medio, llamado existencia, relación y crecimiento. En resumen, la existencia de ERG es el nivel más bajo porque resuelve la existencia física, incluidas las necesidades obvias de alimentos, el agua y la vivienda se pueden cubrir a través de salarios, beneficios complementarios, un entorno de trabajo seguro y algunas medidas de seguridad en el trabajo. Las necesidades de parentesco involucran la interacción con los demás y la satisfacción que pueden brindar en forma de apoyo emocional, respeto, reconocimiento y sentido

de pertenencia. Estas necesidades pueden satisfacerse en el trabajo a través de colegas, amigos y familiares fuera del trabajo (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

Las necesidades de crecimiento son egocéntricas, incluidas las necesidades de crecimiento y desarrollo personal, que solo pueden satisfacerse dando pleno juego a sus habilidades. La teoría ERG cree que existen diferentes necesidades en diferentes niveles en un continuo. Aunque las necesidades de nivel inferior tienen prioridades difusas, es probable que existan cuando hay necesidades de nivel superior.

La teoría de los dos factores de Herzberg (1954) en un intento de modificar la jerarquía de necesidades de Maslow, desarrolló la teoría de los dos factores también conocida como la teoría de la Motivación-Higiene, donde señala que existen dos tipos de factores: Factores intrínsecos y extrínsecos. Los factores intrínsecos son aquellos que están conectados o correlacionados con la satisfacción, mientras que los factores externos son aquellos que presentan asociación con la insatisfacción laboral. Para establecer este grupo de factores Herzberg, pidió a la gente que mencionaran situaciones en las que tenía la sensación de sentirse excepcionalmente mal y otras en las que sentían una situación particularmente buena, por lo que del análisis de estas reacciones se puede concluir que la satisfacción laboral y la insatisfacción no necesariamente responden a términos contradictorios. Por lo tanto, si eliminamos las características que causan insatisfacción en el trabajo, no podemos garantizar que el trabajo sea satisfactorio. El autor afirma que muchos factores ocurren de forma natural en una organización, y su existencia no conduce a la satisfacción, pero su falta de respuesta puede generar insatisfacción. Asimismo, la ausencia de ciertos factores no generará insatisfacción, pero su presencia sí tendrá efectos motivacionales (Izvercian et al., 2016).

La teoría de las necesidades de David McClelland fue presentada por el psicólogo conductual estadounidense David McClelland, que había enseñado en Harvard y Boston en su libro "Achieving Society". En 1961, escribió sobre las tres necesidades humanas básicas que motivan a las personas a trabajar duro y tener éxito. Éstas son la necesidad de logro, N-Ach, la necesidad de poder, N-Pow, y la necesidad de afiliación, N-Aff. Estos niveles de demanda variarán de una persona a otra, así como de una sociedad a otra. Es increíble que todos

tengan el mismo nivel de estas tres necesidades, que variarán según el origen personal, la sociedad, la cultura y la educación (Izvercian et al., 2016).

Más tarde, la teoría de McClelland se denominó Teoría de las Tres Necesidades, también conocida como Teoría de las Necesidades de Aprendizaje, porque estipula que la mayoría de estas necesidades se forman con el tiempo y dependen de la experiencia de individuos específicos. El resultado del lugar de trabajo depende de la combinación adecuada de requisitos laborales y la colocación de personas de alta demanda para las personas con altas necesidades de atribución, el desempeño en posiciones ideales generará desajustes y un posible desempeño deficiente (Laud et al., 2016).

La teoría de procesos se basa en el hecho de que las motivaciones de los empleados contribuyen a sus percepciones y experiencias de satisfacción e insatisfacción. La teoría de procesos intenta rastrear los procesos involucrados en el desarrollo de diferentes motivaciones. Explicaron la motivación de los empleados, desde la activación inicial del comportamiento hasta la elección del comportamiento, y luego hasta el esfuerzo real. La siguiente sección menciona teorías importantes relacionadas con la satisfacción laboral (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017)

Del mismo modo, Victor Vroom (1964) propuso la explicación más aceptada de la motivación, su teoría se conoce comúnmente como teoría de la expectativa. Esta teoría asevera, que el actuar de una manera específica tiene que ver con la intensidad de las expectativas que el acto provoca, es decir si el resultado es atractivo para el trabajador entonces éste empleará todas sus capacidades en dicha actividad. La teoría cree que la fuerza de la tendencia a actuar de una manera particular depende de la fuerza esperada de que un resultado particular siga el comportamiento y el atractivo del resultado para el individuo. En aras de la simplicidad, la teoría de las expectativas cree que los empleados pueden estar motivados para desempeñarse mejor cuando creen que un mejor desempeño conducirá a una buena evaluación del desempeño, y esto conducirá al logro de las metas personales a través de recompensas (Izvercian et al., 2016).

En la teoría de la equidad, Adams sostiene que la motivación de las personas está sujeta por la equidad y continúan comparando sus esfuerzos con

los que realizan los que los rodean en el lugar de trabajo y también las recompensas que se les otorgan. La equidad se asemeja a una percepción de equidad entre los esfuerzos y las recompensas otorgadas a los compañeros de trabajo en el lugar de trabajo. Una situación justa en la que todos los empleados sean tratados con igualdad obviamente prevé resultados similares para insumos similares; y si algunos empleados sienten que otros están recibiendo recompensas más altas por un trabajo similar, obviamente reprimirán algunos de sus esfuerzos. En caso de que un empleado que realiza un trabajo duro vea que un colega ineficiente e improductivo es recompensado con el mismo salario, probablemente se sienta desmotivado para realizar el mismo nivel de trabajo continuamente. Por tanto, la motivación es muy difícil sin el establecimiento de equidad en el proceso de valoración y recompensa (Izvercian et al., 2016).

La teoría del establecimiento de objetivos de Edwin Locke señala que, en lugar de darles a las personas tareas vagas, es mejor decir que los objetivos específicos y claros pueden ayudarlos a alcanzar sus objetivos más rápido. La orientación a objetivos también evita malentendidos en el trabajo de los empleados. La teoría del establecimiento de metas establece que cuando las metas se establecen en un estándar más alto, los empleados estarán motivados para desempeñarse mejor y hacer su mejor esfuerzo. Gira en torno al concepto de "autoeficacia", es decir, los individuos creen que son capaces de realizar una tarea difícil (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

La satisfacción laboral es un término derivado de la palabra latina satisfacción, que se interpreta como el comportamiento y efecto que provocan satisfacción o satisfacción con una determinada necesidad. Aunque esto es cierto hoy en día, la satisfacción laboral existe en el área de gestión de recursos humanos de la mayoría de las organizaciones, especialmente para las empresas que consideran a los empleados como su activo más valioso, este no siempre es el caso, y su desarrollo se explica por diferentes teorías.

La satisfacción laboral se define como los sentimientos positivos de una persona sobre el trabajo realizado, y este sentimiento surge de la evaluación de sus características (Robbins & Judge, 2009).

En lo que respecta a Masa'deh et al. (2019), la satisfacción laboral se puede considerar como la satisfacción del empleado con el trabajo, el trabajo

que está desempeñando y todos los aspectos y aspectos del trabajo. supervisión  
O la naturaleza del trabajo que realiza.

Según Haque et al. (2012), las dimensiones de la satisfacción laboral o los factores que la afectan se dividen generalmente en dos, a saber, factores personales y factores organizativos. Factores personales como edad, sexo, raza, y la religión tienen un gran impacto en la satisfacción laboral de los empleados. Si la organización del empleado no considera los factores personales y brinda a los empleados las mismas oportunidades, entonces la satisfacción laboral del empleado es alta. Los factores organizativos incluyen liderazgo, innovación tecnológica, desarrollo profesional, políticas de contratación, retención y salida, entorno laboral, salarios y carga de trabajo. La literatura señala que la falta de estos factores en la organización a menudo genera presión y carga para los empleados, lo que afecta directamente la satisfacción laboral de los empleados.

Por otro lado, Lovering (2017) cree que las dimensiones de la satisfacción laboral pueden entenderse a partir de la teoría de los dos factores de Herzberg. La teoría explica que hay dos tipos de factores, a saber: factores de higiene y factores de motivación. La literatura muestra que hay factores de higiene son necesarios para las organizaciones, sin estos factores, los empleados no estarán satisfechos con la organización y no podrán trabajar con normalidad, como ambiente de trabajo, políticas justas y salario justo. Por otro lado, los motivadores tienen como objetivo utilizar los talentos individuales y ayudarlos a obtener reconocimiento en la organización. Esto, a su vez, los motiva a trabajar mejor y garantizar la satisfacción laboral.

Según Mejía y Peiró (1998) y Luengo et al. (2016), consideran las siguientes dimensiones: satisfacción con la supervisión y las organizaciones participantes, satisfacción con la supervisión, trato justo de directores e instituciones, frecuencia de seguimiento, respeto para la toma de decisiones y buena relación con ellos; satisfacción con salario y beneficios, enfatizando Los incentivos laborales por salario y el cumplimiento de convenios con otras agencias han permitido que el personal reciba capacitación continua y altos salarios; la satisfacción interna del trabajo, es decir, la satisfacción que brinda el trabajo en sí, y las cosas que brinda para hacer lo que nos gusta hacer.

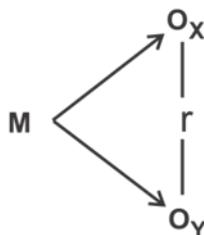
Oportunidades de autonomía en el trabajo; satisfacción con el ambiente físico de trabajo, involucrando satisfacción con ambientes y lugares de trabajo limpios y bien iluminados, ventilación, temperatura adecuada y seguridad e higiene del personal; satisfacción con la cantidad y calidad de la producción del trabajo, la satisfacción del individuo con la participación en la organización; satisfacción interpersonal:

Es necesario para las teorías relacionadas con las habilidades directivas y la satisfacción laboral Suresh & Kodikal (2015) muestra que, con la creciente complejidad de los servicios médicos, los empleadores de hospitales necesitan personal calificado y competente para brindar atención clínica de alta calidad. Tanto los médicos como las enfermeras ocupan posiciones clave de influencia, no solo en cuanto al resultado de la atención al paciente, sino también en cuanto a la efectividad de la organización en la que trabajan, por lo que independientemente de cualquier demografía, es una variable de buenas habilidades de gestión. y alta satisfacción laboral, mantienen una conexión muy importante. Entre las habilidades de gestión, las habilidades técnicas y las habilidades en humanidades son las principales habilidades de los trabajadores de la salud, y las habilidades conceptuales tienen un grado de influencia relativamente bajo. Además, las habilidades de gestión tienen un efecto positivo en la satisfacción laboral. La mejora de las habilidades de gestión del personal de salud puede ayudar a aumentar la satisfacción laboral; esto, a su vez, ayuda a los hospitales a garantizar un alto nivel de atención médica, lo que plantea un gran desafío para el sector de la salud (Suresh & Kodikal, 2015).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es aplicada, porque este tipo de investigaciones están enfocadas en las posibilidades concretas de poner en práctica las teorías generales, y todos los esfuerzos están destinados a resolver las necesidades que se plantean la sociedad (Sánchez et al., 2018). En el presente estudio se pretende verificar la teoría de la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral, para explicar los problemas que presenta el personal de la Microred de Santa Rosa. Además el diseño del estudio es un estudio no experimental, transversal (porque la recolección de datos se hace una sola vez), correlacional, ya que busca encontrar la fuerza de la relación entre las variables de estudio (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018). Enfoque de investigación es cuantitativo por que se realiza a través de la medición numérica ( Sánchez 2018), El diseño de la investigación tiene los siguientes esquemas:



**Dónde:**

M: Muestra de estudio

Ox: Habilidades directivas

Oy: Satisfacción laboral

r: Relación entre las variables de estudio

#### 3.2. Variables y operacionalización

##### Variable de estudio 1: Habilidades directivas

- **Definición conceptual:** Son un conjunto de acciones identificables que son realizadas por los gerentes y conducen a ciertos resultados requeridos, y pueden ser observadas y desarrolladas (Whetten & Cameron, 2016).

- **Definición operacional:** El desarrollo de habilidades de gestión medido en términos de: (1) habilidades conceptuales, (2) habilidades técnicas y (3) habilidades humanas.
- **Indicadores:** La dimensión de Habilidades conceptuales, utiliza los siguientes indicadores: (1) Pensamiento crítico, (2) Pensamiento analítico y (3) Habilidades técnicas estratégicas. Del mismo modo la dimensión de Habilidades técnicas, tiene como indicadores: (1) Dominio de su especialidad, (2) Uso de herramientas digitales e (3) Capacidad para organizar y estructurar. Y finalmente la dimensión de Habilidades humanas está determinada por: (1) Habilidades comunicativas, (2) Trabajar en equipo, (3) Actitud positiva, (4) Relaciones interpersonales y (5) Responsabilidad.
- **Escala:** La variable en estudio fue medida por una escala ordinal de tipo Likert, donde se midió a través de los siguientes valores: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre.

#### **Variable de estudio 2: Satisfacción laboral**

- **Definición conceptual:** Sentimientos positivos sobre el trabajo realizado, este sentimiento proviene de la evaluación de sus características. (Robbins & Judge, 2009)
- **Definición operacional:** La satisfacción laboral percibida de los trabajadores se mide utilizando las siguientes dimensiones: satisfacción con las organizaciones supervisoras y participantes, satisfacción con el salario y los beneficios, satisfacción interna con el trabajo, satisfacción con el entorno físico de trabajo, y con la participación en la organización.
- **Indicadores:** La dimensión de la satisfacción con la supervisión, utiliza los siguientes indicadores: (1) Calidad del asesoramiento durante la supervisión, (2) Frecuencia de la supervisión, (3) Apoyo para la capacitación permanente y (4) Trato equitativo en el proceso de supervisión. Del mismo modo la dimensión de la satisfacción con el ambiente físico del trabajo, tiene como indicadores: (1) Adecuación del ambiente laboral y (2) Seguridad en el ambiente laboral. Así también la dimensión de la satisfacción con las remuneraciones y prestaciones, está determinada por: (1) Autonomía laboral, (2) Remuneración percibida, (3) Satisfacción en las actividades

asignadas y (4) Cumplimiento de las normas laborales vigentes. Del mismo modo la dimensión de la satisfacción intrínseca, está determinada por: (1) Logro personal, (2) Oportunidades de desarrollo profesional, (3) Tolerancia y valoración de las formas distintas de realizar el trabajo y (4) Reconocimiento por el trabajo realizado. Y finalmente la dimensión de la satisfacción con la participación en la organización, está conformada por: (1) Satisfacción con la labor asignada y (2) Participación en la toma de decisiones.

- **Escala:** La variable en estudio fue medida por una escala ordinal de tipo Likert, donde se midió a través de los siguientes valores: (1) Muy insatisfecho, (2) Insatisfecho, (3) Ni satisfecho, ni insatisfecho, (4) Satisfecho y (5) Muy satisfecho.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### **Población**

Para Sánchez et al. (2018), la población de estudio está dada por todos los individuos, cosas o sucesos que tienen características comunes para ser seleccionados como parte de una investigación. Por lo tanto, la población del presente estudio, estuvo conformada por los 103 trabajadores de salud de la Micro Red Santa Rosa de Aymaraes en Apurímac del periodo 2021.

#### **Muestra**

Una muestra es una población o un subconjunto de la población de investigación de la cual se recolectan datos relevantes o relevantes, dicha muestra representa a la población de manera que permite generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018). Considerando de que se trata de una población finita se aplicó la siguiente fórmula:

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

**Donde:**

Z = 1.96 para un nivel de confianza del 95%

$\sigma = 0.5$  (probabilidad de ocurrencia)

$N = 103$  (población)

$E = 5\%$  (error de estimación)

Reemplazando los valores en la fórmula se obtuvo:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5)^2 * 103}{(103 - 1) * (5\%) + (1.96^2) * (0.055)^2}$$

$$n = 81$$

Por esta razón, la muestra del estudio estuvo conformada por 81 trabajadores del personal de salud de la Micro Red Santa Rosa de Aymaraes en Apurímac del periodo 2021.

### **Muestreo**

La muestra fue obtenida mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% (1.96) y un margen de error del 5% (0.05). Se toma la población total de 103 trabajadores y la muestra, que fue tomada al azar de manera probabilística, teniendo como resultado 81 trabajadores de la Micro Red Santa Rosa de Aymaraes en Apurímac del periodo 2021.

### **Unidad de análisis**

Los 81 profesionales de la salud entre médicos, odontólogos, enfermeros(as), obstétrices y técnicos de la Micro Red Santa Rosa de Aymaraes en Apurímac del periodo 2021.

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

La técnica utilizada en esta investigación es el cuestionario, la cual se entiende como un procedimiento que permite la exploración de información relevante a partir de unidades de observación constituidas por variables de investigación, convirtiéndose así en un método importante para las encuestas de ciencias sociales. Según Baena (2014) el cuestionario será una herramienta relacionada con la técnica de encuesta utilizada en este estudio, que permite recopilar datos sobre el propósito de la encuesta a través de preguntas cerradas o abiertas, administradas por encuestadores o auto gestionadas por los

encuestados. Se utilizaron dos cuestionarios, uno sobre competencias y otro sobre satisfacción personal y laboral. De los cuales se muestran las fichas técnicas correspondientes:

### **Ficha técnica del instrumento para medir las habilidades directivas**

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre habilidades directivas

Autores: Aguilar, Nadia y Quispe, Elizabeth

Objetivo: Medir las habilidades directivas

Lugar de procedencia: Lima

Año: 2018

Adaptación: Gutiérrez, Roxana

Año: 2021

Aplicación: Individual o grupal

Tiempo de aplicación: 20 min aproximadamente

Estructura: El instrumento cuenta con 22 ítems los cuales se encuentran distribuidos en las tres dimensiones.

Escala de medición de los ítems: Escala de frecuencia: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre.

### **Ficha técnica del instrumento para medir satisfacción laboral**

Nombre del instrumento: Cuestionario sobre satisfacción laboral

Autores: Mejía, J. y Peiró, J.

Objetivo: Medir la satisfacción laboral.

Lugar de procedencia: España

Año: 1989

Adaptación: Gutiérrez, Roxana.

Año: 2021

Aplicación: Individual o grupal.

Tiempo de aplicación: 20 min aproximadamente.

Estructura: El instrumento cuenta con 23 ítems los cuales se encuentran distribuidos en sus cinco dimensiones.

Escala de medición de los ítems: Escala de intensidad de satisfacción, con cinco categorías: (1) Muy insatisfecho, (2) insatisfecho, (3) ni satisfecho, ni insatisfecho, (4) satisfecho y (5) muy satisfecho.

## Validez de los instrumentos

Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), la validación del contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide o la amplitud en que la medición representa al concepto o variable medida. Estas herramientas fueron sometidas a revisión de expertos para determinar su efectividad. Las puntuaciones obtenidas en el proceso de validación para la validez de contenido del Instrumento para Medir las habilidades directivas (IMHD) se detallan en la tabla 1:

**Tabla 1**

*Validez por juicio de expertos del cuestionario de habilidades directivas*

Expertos	Claridad en la redacción	Coherencia interna	No induce al sesgo	Lenguaje adecuado	Mide lo que pretende
Mag. Luis Alberto Aguilar Colungue	Si	Si	Si	Si	Si
Mtr. Ecaterina Barazorda Bazán	Si	Si	Si	Si	Si
Mgt. Lizbeth Ayma Benites	Si	Si	Si	Si	Si

Nota: Elaboración propia

Del mismo modo, Para la validación de contenido del instrumento para medir la satisfacción laboral (IMSL), en la tabla 2, se muestran las siguientes puntuaciones obtenidas en el proceso de validación:

**Tabla 2**

*Validez por juicio de expertos del Cuestionario de satisfacción laboral*

Expertos	Claridad en la redacción	Coherencia interna	No induce al sesgo	Lenguaje adecuado	Mide lo que pretende
Mag. Luis Alberto Aguilar Colungue	Si	Si	Si	Si	Si
Mtr. Ecaterina Barazorda Bazán	Si	Si	Si	Si	Si
Mgt. Lizbeth Ayma Benites	Si	Si	Si	Si	Si

Nota: Elaboración propia

### Confiabilidad de los instrumentos

Para establecer la confiabilidad del instrumento se utilizó un grupo de trabajadores de la población de investigación, conformado por 38 colaboradores de la Micro Red. Con base en los datos recolectados y con la ayuda del coeficiente Alfa de Cronbach, se estableció un coeficiente de confiabilidad. Cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right)$$

Para el instrumento que mide las habilidades directivas se encontraron, los siguientes valores para el alfa de Cronbach:

**Tabla 3**

*Análisis de confiabilidad para el instrumento que mide las habilidades directivas*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,968	44

Nota: Elaboración propia

**Interpretación:** Los datos de la muestra de estudio del instrumento que mide las habilidades directivas presentan una **excelente confiabilidad** ya que el coeficiente alfa de Cronbach 0,968 se encuentra en el intervalo de **0,72 a 0,99** (ver Tabla 5). Por lo tanto, se demuestra que el instrumento es confiable y se debe aplicar a la muestra definitiva de investigación.

Del mismo modo, para el instrumento que mide la satisfacción laboral se encontraron los siguientes valores para el alfa de Cronbach:

**Tabla 4**

*Análisis de confiabilidad para el instrumento satisfacción laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,990	23

Nota: Elaboración propia

**Interpretación:** Los datos de la muestra de estudio del instrumento que mide la satisfacción laboral, presentan una **excelente confiabilidad** ya que el coeficiente alfa de Cronbach 0,990 se encuentra en el intervalo de **0,72 a 0,99** (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

*Rangos para interpretación del coeficiente alfa de Cronbach*

Intervalos	Interpretación
1,00	Confiabilidad perfecta
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,60 a 0,65	Confiable
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,53 a menos	Confiabilidad nula

Fuente: Herrera (1988).

Por lo tanto, se demostró que el instrumento es confiable y por esta razón se aplicó a la muestra definitiva de la investigación.

### **3.5. Procedimientos**

Para realizar la investigación, se solicitó el permiso para recopilar datos de los trabajadores que allí laboran a la dirección la Micro Red de Santa Rosa, distrito de Ayamaraes. Con la autorización correspondiente, se procedió a aplicar el cuestionario estructurado en formato virtual para que se pueda aplicar a los trabajadores de la muestra de investigación.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Los datos recolectados a través de las herramientas aplicadas a los entrevistados se organizan en una tabla electrónica de Excel utilizando una base de datos, que registra cada variable y el puntaje de cada entrevistado.

Exporte los datos ordenados a un archivo en el programa estadístico SPSS y analice los datos con su ayuda.

Esta información se presenta mediante tablas estadísticas y gráficos de cada variable y sus correspondientes dimensiones, así como contrastando hipótesis de la correlación entre las variables de investigación, para determinar la fuerza de la conexión estadística entre estas variables, las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral.

### **3.7. Aspectos éticos**

Nuestro trabajo de investigación cumple con los criterios establecidos por el código de ética de investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. De igual forma se respetó la autoría de la información bibliográfica que se utilizó en el estudio haciendo referencia a los autores con las normas APA 7ma Edición y además fue sometido a una evaluación de similitud por el software del Turnitin para confirmar que tiene menos del 20% de coincidencia.

En lo concerniente al desarrollo y ejecución del presente estudio, se presentaron la autorización respectiva a la Micro red de Santa Rosa, para realizar la aplicación de los instrumentos y así medir la percepción de los niveles de las habilidades directivas y la satisfacción de los trabajadores. Además, se solicitó el consentimiento para la publicación de los resultados con el nombre de la Micro red de Santa Rosa.

## IV. RESULTADOS

### Resultados descriptivos

En este capítulo en primer lugar se presentan los resultados descriptivos para cada variable, los cuales se muestran a continuación:

**Tabla 6**

*Resultados descriptivos de las habilidades directivas y sus dimensiones*

	V1. Habilidades Directivas		D1. Habilidades conceptuales		D2. Habilidades Técnicas		D3. Habilidades humanas	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	25	31	34	42	24	30	2	2
Regular	49	60	41	51	24	30	31	38
Bueno	7	9	6	7	33	41	48	59
Total	81	100	81	100	81	100	81	100

Los hallazgos encontrados de la encuesta aplicada a los 81 miembros del personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac, se muestra en la tabla 6, donde se evidencia que las habilidades directivas de los directivos de la micro red, es percibida como bueno solo por un 9% de los participantes de la encuesta, mientras que un 60% lo percibe como regular, y el 31% de los participantes lo percibe como deficiente. Así mismo, se visualiza los resultados de las dimensiones, donde: para la Dimensión D1. Habilidades conceptuales, solo el 7% de los participantes opinaron que se encuentra en un nivel bueno; entre tanto un 51% indica encontrarse en un nivel regular; y un 42% opinó encontrarse en un nivel deficiente. Para la D2. Habilidades técnicas, el 41% indicó hallarse en el nivel bueno; por otro lado, el 30% señaló encontrarse en el nivel regular, y del mismo modo el 30% indicó que las habilidades técnicas de los directivos son deficientes. Y Finalmente para la D3. Habilidades humanas el 59% manifiesta encontrarse en el nivel bueno; mientras que el 38% percibe como regular su nivel de habilidades humanas, además se halló que el 2% presentó un nivel deficiente.

**Tabla 7***Resultados descriptivos de la satisfacción laboral y sus dimensiones*

	V2. Satisfacción laboral		D1. Satisfacción con la supervisión		D2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo		D3. Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones		D4. Satisfacción intrínseca		D5. Satisfacción con la participación en la organización	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Baja	7	9	9	11	10	12	10	12	8	10	9	11
Regular	61	75	63	78	31	38	53	65	59	73	57	70
Buena	13	16	9	11	40	49	18	22	14	17	15	19
Total	81	100	81	100	81	100	81	100	81	100	81	100

Del mismo modo, referente a la segunda variable en estudio, como resultado de la encuesta aplicada a los 81 miembros del personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac, se puede observar en la tabla 7, que el 16% tiene una buena satisfacción laboral; mientras que un 75% tuvo una satisfacción regular, y solo el 9% presentó una satisfacción baja. Del mismo modo, se visualiza los hallazgos para las dimensiones de la satisfacción laboral, donde: En la D1. Satisfacción con la supervisión, los encuestados opinaron tener una satisfacción alta en 11%; sin embargo, el 78% señaló tener una satisfacción regular, mientras que el 10% manifestó tener una satisfacción baja. Para la D2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo, el 49% manifiesta tener una satisfacción buena; y el 38% manifiesta estar satisfechos de forma regular y solo el 12% manifiesta tener una satisfacción baja. Del mismo modo, para la D3. Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones, el 22% manifiesta tener una satisfacción buena; mientras que el 65% manifestó tener un nivel regular, y solo el 12% manifestó no estar satisfecho. Así también para la D4. Satisfacción intrínseca, el 17% señaló tener una buena satisfacción, mientras 73% manifestó estar satisfecho regularmente y el 10% presentó una satisfacción baja. Y finalmente, para la D5. Satisfacción con la participación en la organización, el 19% indicó poseer una satisfacción buena, y el 70% registró mantener una satisfacción regular, y el 11% manifestó tener una baja satisfacción.

## Resultados inferenciales

Respecto a los resultados inferenciales en primer lugar se determinó la prueba de normalidad, la cual se detalla a continuación:

**Tabla 8**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
V1. Habilidades Directivas	0.112	81	0.014
D1. Habilidades conceptuales	0.185	81	0.000
D2. Habilidades Técnicas	0.168	81	0.000
D3. Habilidades humanas	0.164	81	0.000
V2. Satisfacción laboral	0.228	81	0.000
D1. Satisfacción con la supervisión	0.301	81	0.000
D2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	0.207	81	0.000
D3. Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones	0.209	81	0.000
D4. Satisfacción intrínseca	0.304	81	0.000
D5. Satisfacción con la participación en la organización	0.338	81	0.000

Para determinar la prueba estadística más apropiada para el presente estudio, se determinó la prueba de Normalidad. Y considerando que para la población de 103 trabajadores se calculó una muestra de 81 trabajadores de la Micro Red de Santa Rosa de Aymaraes en Apurímac, la cual es mayor a 50, se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov, recomendada para muestras mayores de 50. Teniendo como hipótesis nula, H0: Los datos siguen una distribución normal y la hipótesis alterna, H1: Los datos no siguen una distribución normal. Y respecto a la regla de decisión, se consideró el siguiente criterio: Si el valor de significancia es menor a 0,05 se aceptará la Hipótesis alterna; caso contrario se aceptará la Hipótesis nula. En la tabla 8, se muestra la prueba de normalidad se aprecia que las variables y sus dimensiones, presentan una significancia de 0,000; la cual es menor a 0,05. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se demuestra que no sigue una distribución normal, y por esta razón se optó por aplicar una prueba no paramétrica, de Rho de Spearman para estudios correlacionales.

**Tabla 9***Resultados**inferenciales de las habilidades directivas y la satisfacción laboral*

			Habilidades directivas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1.000	,604**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	81	81
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,604**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	81	81

Respecto a los resultados inferenciales que están en función al objetivo general, en la tabla 9 se detallan los resultados de la correlación entre ambas variables, donde se encontró un coeficiente de rho  $(_{81}) = ,604^{**}$ , por lo tanto se evidencia que la fuerza de correlación entre ambas variables es moderada. Además, el valor del coeficiente de Rho de Spearman es positivo, por lo que podemos deducir que a medida que los niveles de las habilidades directivas aumenten, los niveles del satisfacción laboral aumentarán. Así también se encontró que el valor de significancia de  $p = 0.000$ , siendo este valor menor a 0.01; valor que nos llevó a rechazar la Hipótesis nula y a aceptar la Hipótesis alterna. Por lo tanto se demostró que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021.

**Tabla 10***Correlación de las habilidades directivas y las dimensiones de la satisfacción laboral*

			D1: Habilidades conceptuales	D2: Habilidades Técnicas	D3: Habilidades humanas
Rho de Spearman	V2: Satisfacción laboral	Coefficientes de correlación	,588**	,575**	,542**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	81	81	81

De la misma forma, en función al primer objetivo específico, en la tabla 10 se muestran los hallazgos de la relación entre ambas variables, donde se encontró un coeficiente de rho  $(81) = ,588^{**}$ , por lo tanto se evidencia que la fuerza de correlación entre ambas variables es moderada. Además, se encontró que el valor de significancia de  $p = 0.000$ , siendo menor a 0.01; valor que nos lleva a rechazar la Hipótesis Nula y a aceptar la Hipótesis alterna. Por lo tanto se demostró que, existe relación significativa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021.

Así también, para responder al segundo objetivo específico, en la tabla 10, se muestran los resultados de la relación entre ambas variables, donde se encontró un coeficiente de rho  $(81) = ,575^{**}$ , por lo tanto se evidencia que la fuerza de correlación entre ambas variables es moderada. Además, se encontró que el valor de significancia de  $p = 0.000$ , siendo menor a 0.05; valor que nos lleva a rechazar la Hipótesis Nula y a aceptar la Hipótesis alterna. Por lo tanto se demostró que, existe relación significativa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021.

Y finalmente, para responder al tercer objetivo específico, en la tabla 10, se muestran los resultados de la relación entre ambas variables, donde se encontró un coeficiente de rho  $(81) = ,542^{**}$ , por lo tanto se evidencia que la fuerza de correlación entre ambas variables es moderada. Además, se encontró que el valor de significancia de  $p = 0.000$ , siendo menor a 0.05; valor que nos lleva a rechazar la Hipótesis Nula y a aceptar que la Hipótesis alterna. Por lo tanto se demostró que, existe relación significativa entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021.

## V. DISCUSIÓN

Referente a los resultados para el objetivo general, se encontró un coeficiente de correlación de rho  $(81) = ,604^{**}$ , indicándonos que la fuerza de correlación fue positiva y moderada, lo cual significa que a medida que aumenten las habilidades directivas de los directivos de la Micro Red de Santa Rosa, la satisfacción laboral del personal irá a aumentar. Y además se encontró un valor de significancia de  $p = 0.000$ , siendo este valor menor a  $0.01$ , lo cual nos permitió determinar que existe una correlación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021.

Los resultados encontrados coinciden con el estudio realizado por Díaz (2021) donde encontró que existe una correlación significativa y alta, con nivel de significancia de  $p < 0.05$ , con una fuerza de correlación de  $Rho = 0.868$  y un valor de  $p = 0.001$ . Y además encontró que cuanto mayor sea los niveles de las habilidades directivas, se obtendrán mayores niveles de la satisfacción laboral del personal.

De la misma forma, los resultados presentados coinciden con el estudio realizado por Cruz (2018) en su tesis de maestría: "Habilidades gerenciales básicas y satisfacción laboral del personal profesional del Centro de Salud Túpac Amaru-Cusco", donde encontró que existe una correlación significativa, con nivel de significancia bilateral =  $0.01$ , con una fuerza de correlación de  $Rho = 0.307$  y un valor de  $p = 0.003$ . Y además señaló que a medida que aumenten las habilidades gerenciales básicas de los directivos la satisfacción laboral del personal irá a aumentar.

Del mismo modo, estos resultados coinciden con el artículo publicado por Moreno y Wong (2018), quienes buscaron determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de una Pollería. Donde encontraron el coeficiente de Rho de Spearman de rho  $(52) = 0,726^{**}$  y un p-valor menor a  $0,01$ , indicando que la fuerza de correlación es moderada y positiva, concluyendo en que existe una asociación directa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal de la pollería Chicken King de Trujillo en el periodo 2018. Además menciona que las habilidades directivas están

relacionadas con la satisfacción y el desempeño laboral, lo que quiere decir que mientras más habilidades directivas se posean y se apliquen en favor de la organización, mayor satisfacción manifestarán sus colaboradores en el desempeño de sus labores.

Así también, Valenzuela (2021), encontró que las habilidades gerenciales están relacionadas con la satisfacción laboral de forma significativa, con una fuerza de asociación positiva y débil.

Por otro lado, Pereyra (2018), encontró que las habilidades gerenciales influyen de manera positiva en la satisfacción laboral, explicadas en un 84% por el modelo de Nagelkerke.

Y finalmente Arias y Arías (2014), encontraron que el clima organizacional están relacionadas con la satisfacción laboral y el desempeño laboral.

Estos resultados corroboran lo señalado por Fuentes (2012), quien menciona que las empresas que tienen empleados insatisfechos son menos productivas que las empresas con empleados satisfechos.

Respecto a los resultados descriptivos de la salud mental y sus dimensiones, de la encuesta aplicada a los 81 miembros del personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac, se encontró que las habilidades directivas de los directivos de la micro red, es percibida como bueno solo por un 9% de los participantes de la encuesta, mientras que un 60% lo percibe como regular, y el 31% de los participantes lo percibe como deficiente. Estos resultados revelan la importancia y lo oportuno que es este estudio para que se puedan tomar evaluaciones y acciones correctivas, y así se pueda incrementar los niveles de satisfacción laboral que se ven afectados por las decisiones y la dirección que ejercen los directivos, de lo contrario se podría ver afectada la calidad de la atención de los profesionales hacia los pacientes.

Comparando con los resultados de Barazorda (2020), en su investigación: "Habilidades directivas y satisfacción laboral en el centro de salud de Tamburco, Abancay 2020", encontró que el 40% (12 profesionales de salud) perciben de forma deficiente, y el 50% (15 profesionales de salud) perciben como regular y tan solo el 10% (3 profesionales de salud) lo perciben como bueno.

Comparado con el estudio realizado por Suresh y Kodikal (2015), en su estudio sobre la satisfacción laboral con las habilidades gerenciales de las enfermeras del sector salud mostraron que las habilidades gerenciales tienen una gran influencia en la satisfacción laboral, por lo que la satisfacción laboral puede explicarse por las habilidades gerenciales en un 45%.

Mientras que Johnson (2013) realizó una investigación sobre habilidades de liderazgo, satisfacción laboral y motivación en el lugar de trabajo, demostraron que las percepciones de liderazgo, motivación, satisfacción laboral de los líderes, varía entre los líderes, y además concluyó que existe una correlación significativa entre la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral, desde la opinión y la experiencia de los líderes. Y además señaló que las cualidades, el conocimiento y las habilidades de liderazgo son los factores que determinan la relación entre líderes y seguidores, y tienen un impacto muy importante en la motivación y satisfacción laboral del personal.

Del mismo modo, en los resultados para el primer objetivo específico, se encontró un coeficiente de correlación de  $\rho_{(81)} = ,588^{**}$ , indicándonos que la fuerza de correlación fue positiva y moderada, lo cual significa que a medida que aumenten las habilidades conceptuales de los directivos de la Micro Red de Santa Rosa, la satisfacción laboral del personal irá a aumentar. Y además se encontró un valor de significancia de  $p = 0.000$ , siendo este valor menor a 0.01, lo cual nos permitió inferir que existe una correlación significativa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021.

Estos resultados encontrados para el primer objetivo, coinciden con los resultados reportados por Barazorda (2020), quien encontró que existe una correlación alta y directa, y el valor del coeficiente de correlación de Spearman encontrado fue  $\rho = ,830^{**}$ , y además señala que si se lograra mejorar las habilidades conceptuales del centro de Salud de Tamburco en Abancay, se lograría una mejora significativa en la satisfacción laboral del personal. Así mismo también señala que en cuanto a las habilidades conceptuales, el 36.7% de los trabajadores las consideran como deficientes, en tanto que el 50.0% las percibo como en la categoría de regular y 13.3% las ubica en la categoría de bueno.

Al comparar con los resultados de Mateus et al. (2019), en su investigación sobre capacidades de gestión, la innovación muestra la importancia de las habilidades de gestión, al tiempo que enfatiza muchas habilidades de gestión que no están cubiertas. Investigaciones, como saber cómo lidiar con los errores y fallas de gestión, y estos autores indican Estas habilidades son un aspecto muy importante para los gerentes, quienes pueden enfrentar los desafíos e inconsistencias que genera la innovación de la organización para la que trabajan, le puede proporcionar.

Del mismo modo, los resultados encontrados en el presente trabajo coinciden con el estudio realizado por Cruz (2018), donde encontró que existe una correlación significativa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral, con un nivel de significancia bilateral = 0.01, y una fuerza de correlación de  $Rho = 0.285$ , con un valor de  $p=0.002$ . Y además señalan que a medida que aumenten las habilidades conceptuales de los directivos la satisfacción laboral del personal irá a aumentar.

Coincidiendo con los resultados reportados por Paksoy (2017), quienes encontraron que las habilidades conceptuales y las habilidades de comunicación gerencial están relacionadas con la satisfacción laboral y el compromiso laboral, y además indicaron que la correlación es bidireccional y moderada.

Así también, en los resultados para el segundo objetivo específico, se encontró un coeficiente de correlación de  $\rho_{(81)} = ,575^{**}$ , indicándonos que la fuerza de correlación fue positiva y moderada, lo cual significa que a medida que aumenten las habilidades técnicas de los directivos de la Micro Red de Santa Rosa, la satisfacción laboral del personal irá a aumentar. Y además se determinó un valor de significancia de  $p = 0.000$ , siendo este valor menor a 0.01, lo cual nos permite inferir que existe que existe una correlación significativa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021.

Coincidiendo con los estudios registrados por Ramírez (2018), de México, quien determinó que las habilidades gerenciales y técnicas son una condición indispensable para que la implementación de un plan organizacional sea efectiva.

Del mismo modo, los resultados coinciden con el estudio realizado por Barazorda (2020), quien señala que existe una correlación alta y directa, y el valor del coeficiente de correlación de Spearman encontrado fue  $\rho = ,701^{**}$ , y además señala que si se lograra mejorar las habilidades técnicas del centro de Salud de Tamburco en Abancay, se lograría una mejora significativa en la satisfacción laboral del personal. Así mismo también señala que en cuanto a las habilidades técnicas, el 40% de los trabajadores las consideran como deficientes, en tanto que el 43.3% las percibo como en la categoría de regular y 7% las califica como bueno.

Del mismo modo, los resultados encontrados en el presente trabajo coinciden con el estudio realizado por Cruz (2018), donde encontró que existe una correlación significativa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral, con un nivel de significancia bilateral = 0.01, y una fuerza de correlación de  $Rho = 0.212$ , con un valor de  $p=0.003$ .Y además señalan que a medida que aumenten las habilidades técnicas de los directivos la satisfacción laboral del personal irá a aumentar.

Y finalmente, en los resultados para el tercer objetivo específico, se encontró un coeficiente de correlación de  $\rho_{(81)} = ,542^{**}$ , indicándonos que la fuerza de correlación fue positiva y moderada, lo cual significa que a medida que aumenten las habilidades humanas de los directivos de la Micro Red de Santa Rosa, la satisfacción laboral del personal irá a aumentar. Y además se encontró un valor de significancia de  $p = 0.000$ , siendo este valor menor a 0.01, lo cual nos permitió inferir que existe una correlación significativa entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021.

Del mismo modo, los resultados coinciden con el estudio realizado por Barazorda (2020), quien señala que existe una correlación alta y directa, y el valor del coeficiente de correlación de Spearman encontrado fue  $\rho = ,783^{**}$ , y además señala que si se lograra mejorar las habilidades humanas del centro de Salud de Tamburco en Abancay, se lograría una mejora significativa en la satisfacción laboral del personal. Así mismo también señala que en cuanto a las habilidades humanas, el 36.7% de los trabajadores las consideran como

deficientes, en tanto que el 50% las percibo como en la categoría de regular y solo el 13.3% las califica como bueno.

Coincidiendo los resultados encontrados por Mateus et al. (2019), de Brasil quien encontró que las competencias gerenciales, dentro de ellas, las habilidades humanas son un factor importante para que los gerentes puedan desempeñarse de manera efectiva ante desafíos y conflictos laborales. Además menciona que la gestión del talento humano debe ser enfocado en el bienestar integral del personal.

Del mismo modo, los resultados encontrados en el presente trabajo coinciden con el estudio realizado por Cruz (2018), donde encontró que existe una correlación significativa entre las habilidades de trato y la satisfacción laboral, con un nivel de significancia bilateral = 0.01, y una fuerza de correlación de  $Rho = 0.408$ , con un valor de  $p=0.002$ . Y además señalan que a medida que aumenten las habilidades de trato de los directivos la satisfacción laboral del personal irá a aumentar.

Los resultados anteriores indican que la gestión adecuada de las habilidades directivas es muy importante para la satisfacción y el desempeño de los empleados dentro de la organización, por lo que Huaripata y Linares (2018) en su estudio de la percepción de habilidades, encontró que existe una correlación entre la percepción de las habilidades directivas y el desempeño laboral.

Según Quezada et al. (2014), las habilidades humanas están relacionadas al trabajo en equipo y el liderazgo, y según Aini (2018) y Gulati et al. (2019) algunos gerentes creen que no tienen la capacidad de convertirse en líderes, del mismo modo señalan que la capacidad de influir en la toma de decisiones clave, es la capacidad que más falta, y el concepto de liderazgo no existe como capacidad. Y además Failla y Stichler (2008) y Van de Riet et al. (2019) manifiestan que los directivos o gerentes deben influir individualmente en el comportamiento de sus colaboradores y además deben de tener dotes de liderazgo, para alcanzar los objetivos como organización con la colaboración eficiente de su equipo.

Y finalmente, según las investigaciones de Dine et al. (2011), Otara (2011), Jorna et al. (2016) y Van de Riet et al. (2019) se encontraron hallazgos similares a los de este informe de investigación e indican que los líderes deben desarrollar buenas habilidades para escuchar. Sin embargo, en Maracaibo Torres (2013) encontró resultados diferentes, señalando que los gerentes de las instituciones de salud solo a veces escuchan a los empleados con empatía. En efecto, escuchar es una habilidad, hay que entender bien lo que escuchamos, para que los colaboradores se sientan motivados a expresar sus propios sentimientos, emociones e incluso problemas, para así comunicarse mejor y posibilitar que los colaboradores comprendan y comprendan mejor las razones de su trabajo.

## VI. CONCLUSIONES

Primera: Referente al objetivo general, se concluye que existe una correlación significativa entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021, debido a que se encontró un valor de  $\rho_{(81)} = ,604^{**}$ ,  $p = 0.000$ , demostrándose que la fuerza de correlación fue positiva y moderada.

Segunda: Respecto al primer objetivo específico, se concluye que existe una correlación significativa entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021, debido a que se encontró un valor de  $\rho_{(81)} = ,588^{**}$ ,  $p = 0.000$ , demostrándose que la fuerza de correlación fue positiva y moderada.

Tercera: Respecto al segundo objetivo específico, se concluye que existe una correlación significativa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021, debido a que se encontró un valor de  $\rho_{(81)} = ,575^{**}$ ,  $p = 0.000$ , demostrándose que la fuerza de correlación fue positiva y moderada.

Cuarta: Respecto al tercer objetivo específico, se concluye que existe una correlación significativa entre las habilidades humanas y la satisfacción laboral en el personal de la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac en el periodo del 2021, debido a que se encontró un valor de  $\rho_{(81)} = ,542^{**}$ ,  $p = 0.000$ , demostrándose que la fuerza de correlación fue positiva y moderada.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Primera: En base a los resultados encontrados en el objetivo general, se recomienda a los directivos; fortalecer las habilidades directivas por parte de los dirigentes y directivos de la Micro Red de Santa Rosa, que fue percibida como regular y deficiente por el 91% de los participantes de la encuesta. Por lo tanto se recomienda realizar un plan de acción en el manejo del talento humano, para promover la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de los directivos para así alcanzar las metas esperadas en la Micro Red de Santa Rosa Aymaraes de Apurímac.

Segunda: A los miembros de la jefatura de la Micro Red de Santa Rosa, se sugiere evaluar los conocimientos de cada directivo para así designar los cargos o responsabilidades acorde a su perfil y al mismo tiempo fortalecer los conocimientos conceptuales que amerita su cargo, por medio de un plan de capacitaciones.

Tercera: A los miembros de la jefatura de la Micro Red de Santa Rosa, se sugiere evaluar los habilidades técnicas y al mismo tiempo fortalecer los habilidades técnicas de sus directivos, por medio de un plan de talleres teóricos prácticos, para que puedan desempeñarse con las herramientas y conocimientos técnicos.

Cuarta: A los miembros de la jefatura de la Micro Red de Santa Rosa, se sugiere fortalecer las habilidades humanas de los directivos por medio de capacitaciones en relaciones interpersonales, comunicación eficaz, entre otras con el propósito de lograr una mayor satisfacción entre sus colaboradores, lo cual llevará a un mejor desempeño laboral.

## REFERENCIAS

- Aini, Q. (2018). Management skill and leadership: A case study from Hospital managers of charity business in health. *The Journal of Social Sciences Research*, 4(12), 478–482. <https://doi.org/10.32861/jssr.412.478.482>
- Arias, W., & Arias, gabriela. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185–191. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación* (Issue 2017). <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Barazorda, E. (2020). *Habilidades directivas y satisfacción laboral en el centro de salud de Tamburco, Abancay 2020 TESIS*. 1–5.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). The McGRAW-HILL. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Cruz, M. C. (2018). *Habilidades gerenciales básicas y satisfacción laboral del personal profesional del Centro de Salud Túpac Amaru-Cusco* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34427/cruz\\_qm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34427/cruz_qm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Díaz, C. O. (2021). *Habilidades directivas y satisfacción laboral en los colaboradores permanentes del proyecto especial de Plan MERISS del GORE Cusco 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61401/Díaz\\_YCO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61401/Díaz_YCO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dine, J., Kahn, J. M., Abella, B. S., Asch, D. A., & Shea, J. A. (2011). Key Elements of Clinical Physician Leadership at an Academic Medical Center. *Article in Journal of Graduate Medical Education*, 3(1), 31–36. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-10-00017.1>
- Failla, K. R., & Stichler, J. F. (2008). Manager and staff perceptions of the manager's leadership style. *Journal of Nursing Administration*, 38(11), 480–487. <https://doi.org/10.1097/01.NNA.0000339472.19725.31>

- Fuentes, A. (2012). *La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI* [Tesis de licenciatura, Universidad de Cartagena]. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1856/381-ENSAYO - LA CULTURA ORGANIZACIONAL FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI.pdf?sequence=1>
- Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (2013). *Management Skills: Assessment and Development - Ricky Griffin, David Van Fleet - Google Libros* (South-Western). [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0Sk9AAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Griffin+y+Van+Fleet+\(2013\)&ots=kY-4Z55f2q&sig=z6nNw9Sp2rxc3Ojo7HKNGuM6GaM#v=onepage&q=Griffin y Van Fleet \(2013\)&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0Sk9AAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Griffin+y+Van+Fleet+(2013)&ots=kY-4Z55f2q&sig=z6nNw9Sp2rxc3Ojo7HKNGuM6GaM#v=onepage&q=Griffin+y+Van+Fleet+(2013)&f=false)
- Gulati, K., Madhukar, V., Verma, V., Singh, A. R., Gupta, S. K., & Sarkar, C. (2019). Medical leadership competencies: A comparative study of physicians in public and private sector hospitals in India. *International Journal of Health Planning and Management*, 34(1), e947–e963. <https://doi.org/10.1002/hpm.2709>
- Haque, A., Sarwar, A., & Anwar, A. (2012). The impact of customer perceived service quality on customer satisfaction for private health centre in Malaysia: a structural equation modeling approach. *Information Management and Business Review*, 4(5), 257–267. <https://www.researchgate.net/publication/343971025>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In *Mc Graw Hill* (Vol. 1, Issue Mexico).
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de La Organización*, 71–91. [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos de estrategia organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)
- Huaripata, K., & Linares, M. (2018). *Percepción de las habilidades gerenciales y su relación con el desempeño laboral de la empresa de transportes y comunicaciones Arvak, Trujillo, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13831/Huaripata>

- Condor Katherine Lisset - Linares Escobedo Mar%EDa Fernanda.pdf?sequence=5
- Izvercian, M., Potra, S., & Ivascu, L. (2016). Job Satisfaction Variables: A Grounded Theory Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 86–94. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.05.093>
- Johnson, S. (2013). Leadership skills, job satisfaction, and motivation in the workplace: a phenomenological research study [Tesis doctoral, University of Phoenix]. In 2013. <https://www.proquest.com/openview/431aca82759058ce5bbf2e39bdcd9e47/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Jorna, A. R., Castañeda, I., & Véliz, P. L. (2016). Perception of leading skills by men and women for the health management in Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 70–79. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v42n1/spu08116.pdf>
- Khoo, H. S., & Teo, W. L. (2018). A Transformative Learning Approach to Teaching Management Skills in Medical Education. *Academic Medicine*, 93(4), 516–517. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002115>
- 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, 435–456. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.48>
- Lizama-Mendoza, E. (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://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467>
- Lovering, C. (2017). *Dimensions of Job Satisfaction*. <https://smallbusiness.chron.com/dimensions-job-satisfaction-32681.html>
- Luengo, C., Lara, R., & López, M. Á. (2016). Analysis of the main components of the job satisfaction scale (S20-23) measured in a sample of nursing staff in primary care centers in the provinces of Ñuble and Valparaíso, Chile Análisis de los componentes principales de la escala Satisfacción laboral [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. In *Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/161948>
- Luján, G. L. (2018). Management skills as a predictor of organizational change management. *Ucv-Scientia*, 10(1), 24–36. <https://doi.org/10.18050/revucv->

- Masa'deh, R., Abdelkarim, D., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 14, 1–25. <https://doi.org/10.28945/4169>
- Mateus, R. Â., de Souza, M. I., Rocha, Â. C., & Cavalcanti, I. (2019). Competências gerenciais e inovação: percepção de Gestores de micro e pequenas empresas. *Revista Da Micro e Pequena Empresas, Campo Lumpo Paulista*, 13(2), 60–84. <https://doi.org/10.21714/19-82-25372019v13n2p6084>
- Mejía, J. L., & Peiró, J. M. (1998). *Safety Psychology Psicología De La Seguridad*. <http://www.uv.es/seguridadlaboral>
- Moreno, M. J., & Wong, H. G. (2018). Relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2019. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132011/movil/>
- Orgambídez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2017). Apoyo social y engagement como antecedentes de la satisfacción laboral en personal de enfermería. *Enfermería Global*, 16(48), 208–225. <https://doi.org/10.6018/EGLOBAL.16.4.260771>
- Organización Mundial de la Salud. (2018). *Invertir en Salud Mental*. [https://www.who.int/mental\\_health/advocacy/en/spanish\\_final.pdf](https://www.who.int/mental_health/advocacy/en/spanish_final.pdf)
- Organización Panamericana de la Salud. (2018). *Hospitales en redes integradas de servicios de salud, recomendaciones estratégicas*. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49098/9789275320044-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Consideraciones psicosociales y de salud mental durante el brote de COVID-19*. [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52571/OPSWNMHMCovid-1920040\\_spa.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52571/OPSWNMHMCovid-1920040_spa.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Otara, A. (2011). Perception: A Guide for Managers and Leaders. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 24. <https://doi.org/10.5430/jms.v2n3p21>
- Paksoy, M., Soyer, F., & Fehmi, Ç. (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>
- Pereyra, A. C. (2018). *Habilidades gerenciales en la satisfacción laboral en el personal del Instituto Nacional de Defensa Civil – 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24096/Pereyra\\_TYAC.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24096/Pereyra_TYAC.pdf?sequence=1)
- Quezada, C., Illesca, M., & Cabezas, M. (2014). Percepción de liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un hospital del sur de Chile. *Ciencia y Enfermería*, 2, 41–51. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95532014000200005](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532014000200005)
- Quispe, E. H., & Aguilar, N. K. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la Micro Red Margen Izquierda-Jauja-2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26472/aguilar\\_hn.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26472/aguilar_hn.pdf?sequence=1)
- Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Digital 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)
- Reyes, C. J. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la gerencia de apoyo al diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28922/Reyes\\_ACJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28922/Reyes_ACJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. *In Mycological Research*. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480>
- Suresh, S., & Kodikal, R. (2015). Managerial skills and job satisfaction: a study among nurses in healthcare sector. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 5(6), 287–299. [https://www.researchgate.net/profile/Rashmi-Kodikal/publication/318394332\\_MANAGERIAL\\_SKILLS\\_AND\\_JOB\\_SATIS](https://www.researchgate.net/profile/Rashmi-Kodikal/publication/318394332_MANAGERIAL_SKILLS_AND_JOB_SATIS)

FACTION\_A\_STUDY\_AMONG\_NURSES\_IN\_HEALTHCARE\_SECTOR/links/596743c2aca2728ca672f926/MANAGERIAL-SKILLS-AND-JOB-SATISFACTION-A-STUDY-AMONG-NURSES-IN-HEALTHCARE-SECTOR.pdf

- Thiagaraj, D., & Thangaswamy, A. (2017). Theoretical Concept of Job Satisfaction - a Study. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 5(6), 464–470. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i6.2017.2057>
- Torres, T. (2013). Estrategias gerenciales administrativas para Centros Médicos Privados. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(4), 650–662. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28029474004>
- Trivedi, S. (2019). A Study on Development of Personal and Management Skills in Apple Inc. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 9(1), 1–9. [http://mail.ripublication.com/ijhrdm19/ijhrdmv9n1\\_01.pdf](http://mail.ripublication.com/ijhrdm19/ijhrdmv9n1_01.pdf)
- Valenzuela, R. N. (2021). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital Regional del Cusco 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57291/Valenzuela\\_RRN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57291/Valenzuela_RRN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- van de Riet, M. C. P., Berghout, M. A., Buljac-Samardžić, M., van Exel, J., & Hilders, C. G. J. M. (2019). What makes an ideal hospital-based medical leader? Three views of healthcare professionals and managers: A case study. *PLoS ONE*, 14(6), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218095>
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. *APA PsycNET*. <https://psycnet.apa.org/record/1964-35027-000>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (6<sup>a</sup> ed.) [Pearson, Prentice-Hall]. [https://books.google.com/books/about/Desarrollo\\_de\\_habilidades\\_directivas.html?hl=es&id=PtcDj2ONvl8C](https://books.google.com/books/about/Desarrollo_de_habilidades_directivas.html?hl=es&id=PtcDj2ONvl8C)

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia de la tesis

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe relación entre las <b>habilidades directivas</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021?</li> </ul>	<p>Determinar la relación que existe entre las <b>habilidades directivas</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021.</p>	<p>Existe relación significativa entre las <b>habilidades directivas</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021.</p>	<p><b>Variable 01:</b> <b>Habilidades directivas</b></p> <p><b>Variable 02:</b> <b>Satisfacción laboral</b></p>	<p><b>Enfoque de investigación:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Alcance de investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental</p> <p><b>Temporalidad:</b> Transversal</p> <p><b>Población:</b> 103 trabajadores, de la Micro Red Santa Rosa de Aymaraes</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> Probabilístico</p> <p><b>Tamaño de la muestra:</b> 81 trabajadores, de la Micro Red Santa Rosa de Aymaraes</p> <p><b>Instrumentos:</b> Instrumento para medir las habilidades directivas (IMHD) (Aguilar &amp; Quispe, 2018) e Instrumento para medir la satisfacción laboral (IMSL) (Mejía y Peiró, 1989).</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	DIMENSIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué relación existe entre las <b>habilidades conceptuales</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021?</li> <li>¿Qué relación existe entre las <b>habilidades técnicas</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021?</li> <li>¿Qué relación existe entre las <b>habilidades humanas</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la relación que existe entre las <b>habilidades conceptuales</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021.</li> <li>Determinar la relación que existe entre las <b>habilidades técnicas</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021.</li> <li>Determinar la relación que existe entre las <b>habilidades humanas</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe relación significativa entre las <b>habilidades conceptuales</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021.</li> <li>Existe relación significativa entre las <b>habilidades técnicas</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021.</li> <li>Existe relación significativa entre las <b>habilidades humanas</b> y la <b>satisfacción laboral</b> en el personal de salud de la Micro Red Santa Rosa, Aymaraes 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Variable 1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Habilidades conceptuales</b></li> <li><b>Habilidades técnicas</b></li> <li><b>Habilidades humanas</b></li> </ul> </li> <li><b>Variable 2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización.</b></li> <li><b>Satisfacción con la remuneración y las prestaciones.</b></li> <li><b>Satisfacción intrínseca con el trabajo.</b></li> <li><b>Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.</b></li> <li><b>Satisfacción con la participación en la organización.</b></li> </ul> </li> </ul>	

## Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel de rango
Habilidades directivas	Son un conjunto identificable de acciones que son ejecutadas por los directivos y que conducen al logro de determinados resultados requeridos y que pueden ser observadas y desarrolladas.	Nivel de desarrollo de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas, expresado en términos del puntaje obtenido después de la aplicación del cuestionario sobre habilidades directivas.	Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Habilidades técnicas estratégicas</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	<b>Escala:</b> Ordinal <b>Nivel:</b> Politómica <b>Escala de Likert:</b> 1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre	<b>Habilidades directivas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo = 21-49</li> <li>• Medio = 50-78</li> <li>• Alto = 79-107</li> </ul>
			Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domino de su especialidad</li> <li>• Uso de herramientas digitales</li> <li>• Capacidad para organizar y estructurar</li> </ul>	9, 10, 11, 12, 13, 14		
			Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades comunicativas</li> <li>• Trabajar en equipo</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21		
Satisfacción laboral	Sentimiento positivo que se tiene acerca del trabajo que se realiza y que surge a partir de la evaluación de las características del mismo.	Grado de satisfacción laboral percibido por los trabajadores y que es obtenido a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos.	Satisfacción con la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del asesoramiento durante la supervisión.</li> <li>• Frecuencia de la supervisión.</li> <li>• Apoyo para la capacitación permanente.</li> <li>• Trato equitativo en el proceso de supervisión.</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5	<b>Escala:</b> Ordinal <b>Nivel:</b> Politómica <b>Escala de Likert:</b> 1=Muy insatisfecho 2=Insatisfecho 3= Ni satisfecho, ni insatisfecho 4= Satisfecho 5= Muy satisfecho	<b>Satisfacción laboral:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo = 23-54</li> <li>• Medio = 55-85</li> <li>• Alto = 86-117</li> </ul>
			Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación del ambiente laboral</li> <li>• Seguridad en el ambiente laboral</li> </ul>	6, 7, 8, 9, 10		
			Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía laboral</li> <li>• Remuneración percibida.</li> <li>• Satisfacción en las actividades asignadas</li> <li>• Cumplimiento de las normas laborales vigentes</li> </ul>	11,12, 13, 14, 15		
			Satisfacción intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro personal</li> <li>• Oportunidades de desarrollo profesional</li> <li>• Tolerancia y valoración de las formas distintas de realizar el trabajo.</li> <li>• Reconocimiento por el trabajo realizado</li> </ul>	16, 17, 18, 19, 20, 21		
			Satisfacción con la participación en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con la labor asignada</li> <li>• Participación en la toma de decisiones</li> </ul>	22, 23		

## Anexo 3: Formato de instrumentos de recopilación de información

### Cuestionario sobre habilidades directivas

**INSTRUCCIONES:** El propósito de este cuestionario es recolectar información relacionada a cómo usted el desarrollo de las habilidades directivas por parte de los gerentes de su organización. Responda a cada aseveración, con sinceridad haciendo uso de la siguiente escala.

- A.** Género: Masculino ( ) Femenino ( )
- B.** Condición laboral: Nombrado ( ) Contratado ( ) CAS ( )
- C.** Edad: < 30( ) 30- 40 años ( ) 41-50 años ( ) 50 a más ( )
- D.** Grado de instrucción: Técnico ( ) enfermera(o) ( ) odontólogo( ) obstetras( ) médico( )

Cuestionario para medir las habilidades directivas		ESCALA DE VALORACIÓN		VALORACIÓN				
		Siempre		5				
		Casi siempre		4				
		Algunas veces		3				
		Casi nunca		2				
Nunca		1						
N°	En mi organización por parte de los directivos...	Valoración						
		5	4	3	2	1		
	<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>							
01	Se toma decisiones en base a información relevante							
02	Definen estrategias para alcanzar metas							
03	Reconocen y aprovechan oportunidades de mejora							
04	Analizan, diagnostican y resuelven problemas que surge							
05	Utilizan indicadores de resultado producto y proceso							
06	Se elaboran e implementan planes participativos							
07	Se diseña y ejecuta estrategias innovadoras							
08	Se propicia una estrategia emocional que promueve el compromiso con la institución.							
	<b>Dimensión 2: Habilidades técnicas</b>							
09	Existe dominio de su especialidad por parte de los directivos							
10	Existe dominio en el manejo de herramientas digitales							
11	Se promueve el uso de herramientas propias de la Tecnología de información y comunicaciones en el trabajo							
12	Conoce y usa softwares de gestión (ejemplo SIAF, SIGA)							
13	Se estimula la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo							
14	Se preocupa por mantener una adecuada estructura de la organización							
	<b>Dimensión 3: Habilidades humanas</b>							
15	Se utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores							
16	Se escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema							
17	Se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución							
18	Se maneja adecuadamente los conflicto interpersonales							
19	Se reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores							
20	Se tiene una actitud positiva hacia los retos que enfrenta la organización							
21	Se es responsable en el cumplimiento de las funciones							

**Gracias por tu colaboración**

## Cuestionario de satisfacción laboral

**INSTRUCCIONES:** Se expresan una gama de preguntas relacionados con el tema

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la satisfacción hacia la labor que realiza y el contexto en el que la hace. Lea atentamente cada una de las aseveraciones y siguiendo sus propios sentimientos acerca lo que percibe, exprese por favor su grado de satisfacción o insatisfacción. Sea totalmente sincero para contribuir con la investigación.

Cuestionario para medir la satisfacción laboral		ESCALA DE VALORACIÓN		VALORACIÓN				
		Muy satisfecho		5				
		Satisfecho		4				
		Ni satisfecho, ni insatisfecho		3				
		Insatisfecho		2				
		Muy insatisfecho		1				
N°	Qué tan satisfecho se encuentra con...	VALORACIÓN						
		5	4	3	2	1		
	<b>Dimensión 1: Satisfacción con la supervisión</b>							
01	Las relaciones personales con sus superiores							
02	La supervisión que ejercen sobre usted							
03	La proximidad y frecuencia con que es supervisado							
04	La forma en que sus supervisores juzgan su trabajo							
05	El apoyo que recibe de sus superiores							
	<b>Dimensión 2: Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</b>							
06	La ventilación de su lugar de trabajo							
07	La temperatura de su local de trabajo							
08	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo							
09	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo							
10	La iluminación de su lugar de trabajo							
	<b>Dimensión 3: Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones</b>							
11	El salario que usted recibe							
12	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar							
13	El grado en que su organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales							
14	La forma en que se da la negociación en su organización sobre aspectos laborales							
15	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo							
	<b>Dimensión 4: Satisfacción intrínseca</b>							
16	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo							
17	Las oportunidades de formación que le ofrece la organización							
18	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan							
19	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca							
20	Las oportunidades de promoción que tiene							
21	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su organización							
	<b>Dimensión 5: Satisfacción con la participación en la organización</b>							
22	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la organización en su trabajo							
23	Su participación en las decisiones de su establecimiento.							

**Gracias por tu colaboración**

## Formato virtual del instrumento de recopilación de información

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

Habilidades directivas y satisfacción laboral en el Personal de la  
Micro Red Santa Rosa Aymaraes, Apurímac 2021

Lic. Gutiérrez Siancas, Roxana

### Habilidades directivas y satisfacción laboral en el Personal de la Micro Red Santa Rosa Aymaraes, Apurímac 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN DE LOS  
SERVICIOS DE LA SALUD

 roxanagutierrezsiancas@gmail.com (no se comparten) 

[Cambiar cuenta](#)

**\*Obligatorio**

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El estudio tiene por objetivo recoger información sobre su percepción acerca de habilidades directivas como predictor de la satisfacción laboral. El cuestionario contiene 45 preguntas y le tomará un aproximado de 10 minutos para responder. Usted puede dejar de responder y salir del estudio en el momento que lo desee. Para cualquier duda o consulta puede comunicarse al 954350650 ó escribir al correo [roxanagutierrezsiancas@gmail.com](mailto:roxanagutierrezsiancas@gmail.com)

La participación en este trabajo es voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera del estricto objetivo académico. Habiendo recibido la información necesaria, y habiendo aclarado todas mis dudas acerca del trabajo que se realizará, acepto a participar voluntariamente en este trabajo.

¿Desea participar voluntariamente en la presente investigación? \*

Sí

No

**Siguiente** **Borrar formulario**

## Información General

Complete la información solicitada según corresponda

Género \*

- Masculino
- Femenino

Condición laboral \*

- Nombrado
- Contratado
- CAS

Edad \*

- <30 años
- 30-40 años
- 41-50 años
- 60 a más

Grado de instrucción \*

- Técnico(a)
- Enfermero(a)
- Odontólogo(a)
- Obstetra(a)
- Médico(a)

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

### Habilidades Directivas

El propósito de este cuestionario es conocer como usted observa el desarrollo de las habilidades directivas por parte de los gerentes y directivos de su organización.

En mi organización por parte de los directivos...\*

	Nunca	A veces	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre
Se toma decisiones en base a información relevante	<input type="radio"/>				
Definen estrategias para alcanzar metas	<input type="radio"/>				
Reconocen y aprovechan oportunidades de mejora	<input type="radio"/>				
Analizan, diagnostican y resuelven problemas que surge	<input type="radio"/>				
Utilizan indicadores de resultado producto y proceso	<input type="radio"/>				
Se elaboran e implementan planes participativos	<input type="radio"/>				
Se diseña y ejecuta estrategias innovadoras	<input type="radio"/>				
Se propicia una estrategia emocional que promueve el compromiso con la institución.	<input type="radio"/>				
Existe dominio de su especialidad por parte de los directivos	<input type="radio"/>				
Existe dominio en el manejo de herramientas	<input type="radio"/>				

Conoce y usa softwares de gestión (ejemplo HIS-MINSA)

Se estimula la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo

Se preocupa por mantener una adecuada estructura de la organización

Se utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores

Se escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema

Se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución

Se maneja adecuadamente los conflicto interpersonales

Se reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores

Se tiene una actitud positiva hacia los retos que enfrenta la organización

Se es responsable en el cumplimiento de las funciones

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

[Borrar formulario](#)

## Satisfacción Laboral

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la satisfacción hacia la labor que realiza y el contexto en el que la hace. Lea atentamente cada una de las aseveraciones y siguiendo sus propios sentimientos acerca lo que percibe, exprese por favor su grado de satisfacción o insatisfacción. Sea totalmente sincero para contribuir con la investigación.

Qué tan satisfecho se encuentra con... \*

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Las relaciones personales con sus superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La supervisión que ejercen sobre usted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La proximidad y frecuencia con que es supervisado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La forma en que sus supervisores juzgan su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El apoyo que recibe de sus superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La ventilación de su lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La temperatura de su local de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La iluminación de su lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El salario que usted recibe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los objetivos, metas y tasas de producción que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

negociación en su organización sobre aspectos laborales

La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo

Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo

Las oportunidades de formación que le ofrece la organización

Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca

Las oportunidades de promoción que tiene

La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su organización

Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la organización en su trabajo

Su participación en las decisiones de su establecimiento.

Atrás

Enviar

Borrar formulario

## Anexo 4: Escaneo de los criterios de jueces de los instrumentos

### Validación del instrumento de habilidades directivas por el 1° Juez



#### 4. Ficha de validación del instrumento de Habilidades Directivas

ITEMS	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende			
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
<b>En mi organización por parte de los directivos...</b>												
<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>												
1. Se toma decisiones en base a información relevante	X		X			X	X			X		
2. Definen estrategias para alcanzar metas	X		X			X	X			X		
3. Reconocen y aprovechan oportunidades de mejora	X		X			X	X			X		
4. Analizan, diagnostican y resuelven problemas que surge	X		X			X	X			X		
5. Utilizan indicadores de resultado producto y proceso	X		X			X	X			X		
6. Se elaboran e implementan planes participativos	X		X			X	X			X		
7. Se diseña y ejecuta estrategias innovadoras	X		X			X	X			X		
8. Se propicia una estrategia emocional que promueve el compromiso con la institución.	X		X			X	X			X		
<b>Dimensión 2: Habilidades técnicas</b>												
9. Existe dominio de su especialidad por parte de los directivos	X		X			X	X			X		
10. Existe dominio en el manejo de herramientas digitales	X		X			X	X			X		
11. Se promueve el uso de herramientas propias de la Tecnología de información y comunicaciones en el trabajo	X		X			X	X			X		
12. Conoce y usa softwares de gestión (ejemplo SIAF, SIGA)	X		X			X	X			X		
13. Se estimula la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo	X		X			X	X			X		
14. Se preocupa por mantener una adecuada estructura de la organización	X		X			X	X			X		
<b>Dimensión 3: Habilidades humanas</b>												
15. Se utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores	X		X			X	X			X		
16. Se escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	X		X			X	X			X		
17. Se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución	X		X			X	X			X		
18. Se maneja adecuadamente los conflicto interpersonales	X		X			X	X			X		
19. Se reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores	X		X			X	X			X		
20. Se tiene una actitud positiva hacia los retos que enfrenta la organización	X		X			X	X			X		
21. Se es responsable en el cumplimiento de las funciones	X		X			X	X			X		
<b>Aspectos Generales</b>										Sí	No	*****
Contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial										X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir										X		
<b>VALIDEZ</b>												
										APLICABLE <input checked="" type="checkbox"/> NO APLICABLE		
										APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		
Validado por: MAG. LUIS ALBERTO AGUILAR COLUNGE				DNI: 08879092				Fecha: 02/10/2021				
Firma: 				Teléfono: 941814004				e-mail: laquilar@unamba.edu.pe				

## Validación del instrumento de satisfacción laboral por el 1° Juez



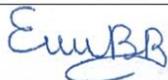
### Ficha de validación del instrumento de Satisfacción laboral

ITEMS  Qué tan satisfecho se encuentra con...	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende			
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
<b>Dimensión 1: Satisfacción con la supervisión</b>												
Las relaciones personales con sus superiores	X		X			X	X			X		
La supervisión que ejercen sobre usted	X		X			X	X			X		
La proximidad y frecuencia con que es supervisado	X		X			X	X			X		
La forma en que sus supervisores juzgan su trabajo	X		X			X	X			X		
El apoyo que recibe de sus superiores	X		X			X	X			X		
<b>Dimensión 2: Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</b>												
La ventilación de su lugar de trabajo	X		X			X	X			X		
La temperatura de su local de trabajo	X		X			X	X			X		
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	X		X			X	X			X		
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	X		X			X	X			X		
La iluminación de su lugar de trabajo	X		X			X	X			X		
<b>Dimensión 3: Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones</b>												
El salario que usted recibe	X		X			X	X			X		
Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	X		X			X	X			X		
El grado en que su organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	X		X			X	X			X		
La forma en que se da la negociación en su organización sobre aspectos laborales	X		X			X	X			X		
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	X		X			X	X			X		
<b>Dimensión 4: Satisfacción intrínseca</b>												
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	X		X			X	X			X		
Las oportunidades de formación que le ofrece la organización	X		X			X	X			X		
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	X		X			X	X			X		
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	X		X			X	X			X		
Las oportunidades de promoción que tiene	X		X			X	X			X		
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su organización	X		X			X	X			X		
<b>Dimensión 5: Satisfacción con la participación en la organización</b>												
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la organización en su trabajo	X		X			X	X			X		
Su participación en las decisiones de su establecimiento.	X		X			X	X			X		
<b>Aspectos Generales</b>										<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>*****</b>
Contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial										X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir										X		
<b>VALIDEZ</b>												
<b>APLICABLE</b> <input checked="" type="checkbox"/>										<b>NO APLICABLE</b>		
<b>APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES</b>												
Validado por: MAG. LUIS ALBERTO AGUILAR COLUNGE					DNI: 08879092			Fecha: 02/10/2021				
Firma:					Teléfono: 941814004			e-mail: laguil@unamba.edu.pe				

## Validación del instrumento de habilidades directivas por el 2° Juez



### 4. Ficha de validación del instrumento de Habilidades Directivas

ÍTEMES	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende			
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
<b>En mi organización por parte de los directivos...</b>												
<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>												
1. Se toma decisiones en base a información relevante	X		X			X	X			X	X	
2. Definen estrategias para alcanzar metas	X		X			X	X			X	X	
3. Reconocen y aprovechan oportunidades de mejora	X		X			X	X			X	X	
4. Analizan, diagnostican y resuelven problemas que surge	X		X			X	X			X	X	
5. Utilizan indicadores de resultado producto y proceso	X		X			X	X			X	X	
6. Se elaboran e implementan planes participativos	X		X			X	X			X	X	
7. Se diseña y ejecuta estrategias innovadoras	X		X			X	X			X	X	
8. Se propicia una estrategia emocional que promueve el compromiso con la institución.	X		X			X	X			X	X	
<b>Dimensión 2: Habilidades técnicas</b>												
9. Existe dominio de su especialidad por parte de los directivos	X		X			X	X			X	X	
10. Existe dominio en el manejo de herramientas digitales	X		X			X	X			X	X	
11. Se promueve el uso de herramientas propias de la Tecnología de información y comunicaciones en el trabajo	X		X			X	X			X	X	
12. Conoce y usa softwares de gestión (ejemplo SIAF, SIGA)	X		X			X	X			X	X	
13. Se estimula la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo	X		X			X	X			X	X	
14. Se preocupa por mantener una adecuada estructura de la organización	X		X			X	X			X	X	
<b>Dimensión 3: Habilidades humanas</b>												
15. Se utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores	X		X			X	X			X	X	
16. Se escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	X		X			X	X			X	X	
17. Se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución	X		X			X	X			X	X	
18. Se maneja adecuadamente los conflicto interpersonales	X		X			X	X			X	X	
19. Se reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores	X		X			X	X			X	X	
20. Se tiene una actitud positiva hacia los retos que enfrenta la organización	X		X			X	X			X	X	
21. Se es responsable en el cumplimiento de las funciones	X		X			X	X			X	X	
<b>Aspectos Generales</b>										Sí	No	
Contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial										X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir										X		
<b>VALIDEZ</b>												
										APLICABLE	X	NO APLICABLE
<b>APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES</b>												
Validado por: Mtr. Ecatarina Barazorda Bazán					DNI:45669829			Fecha: 02-10-2021				
Firma: 					Teléfono: 984749152			e-mail: eca-bb@hotmail.com				

## Validación del instrumento de satisfacción laboral por el 2° Juez



### Ficha de validación del instrumento de Satisfacción laboral

ITEMS  Qué tan satisfecho se encuentra con...	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Dimensión 1: Satisfacción con la supervisión</b>											
1. Las relaciones personales con sus superiores	X		X			X	X			X	
2. La supervisión que ejercen sobre usted	X		X			X	X			X	
3. La proximidad y frecuencia con que es supervisado	X		X			X	X			X	
4. La forma en que sus supervisores juzgan su trabajo	X		X			X	X			X	
5. El apoyo que recibe de sus superiores	X		X			X	X			X	
<b>Dimensión 2: Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</b>											
6. La ventilación de su lugar de trabajo	X		X			X	X			X	
7. La temperatura de su local de trabajo	X		X			X	X			X	
8. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	X		X			X	X			X	
9. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	X		X			X	X			X	
10. La iluminación de su lugar de trabajo	X		X			X	X			X	
<b>Dimensión 3: Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones</b>											
11. El salario que usted recibe	X		X			X	X			X	
12. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	X		X			X	X			X	
13. El grado en que su organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	X		X			X	X			X	
14. La forma en que se da la negociación en su organización sobre aspectos laborales	X		X			X	X			X	
15. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	X		X			X	X			X	
<b>Dimensión 4: Satisfacción intrínseca</b>											
16. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	X		X			X	X			X	
17. Las oportunidades de formación que le ofrece la organización	X		X			X	X			X	
18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	X		X			X	X			X	
19. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	X		X			X	X			X	
20. Las oportunidades de promoción que tiene	X		X			X	X			X	
21. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su organización	X		X			X	X			X	
<b>Dimensión 5: Satisfacción con la participación en la organización</b>											
22. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la organización en su trabajo	X		X			X	X			X	
23. Su participación en las decisiones de su establecimiento.	X		X			X	X			X	
<b>Aspectos Generales</b>										<b>Sí</b>	<b>No</b>
Contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X	
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X	
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial										X	
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir										X	
<b>VALIDEZ</b>											
APLICABLE <input checked="" type="checkbox"/>										NO APLICABLE <input type="checkbox"/>	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES											
Validado por: Mtr. Ecatarina Barazorda Bazán					DNI: 45669829			Fecha: 02-10-2021			
Firma:					Teléfono: 984749152			e-mail: eca-bb@hotmail.com			

## Validación del instrumento de habilidades directivas por el 3° Juez



### 4. Ficha de validación del instrumento de Habilidades Directivas

ÍTEMS  En mi organización por parte de los directivos...	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Dimensión 1: Habilidades conceptuales</b>											
1. Se toma decisiones en base a información relevante	X		X		X	X			X	X	
2. Definen estrategias para alcanzar metas	X		X		X	X			X	X	
3. Reconocen y aprovechan oportunidades de mejora	X		X		X	X			X	X	
4. Analizan, diagnostican y resuelven problemas que surge	X		X		X	X			X	X	
5. Utilizan indicadores de resultado productivo y proceso	X		X		X	X			X	X	
6. Se elaboran e implementan planes participativos	X		X		X	X			X	X	
7. Se diseña y ejecuta estrategias innovadoras	X		X		X	X			X	X	
8. Se propicia una estrategia emocional que promueve el compromiso con la institución.	X		X		X	X			X	X	
<b>Dimensión 2: Habilidades técnicas</b>											
9. Existe dominio de su especialidad por parte de los directivos	X		X		X	X			X	X	
10. Existe dominio en el manejo de herramientas digitales	X		X		X	X			X	X	
11. Se promueve el uso de herramientas propias de la Tecnología de información y comunicaciones en el trabajo	X		X		X	X			X	X	
12. Conoce y usa softwares de gestión (ejemplo SIAF, SIGA)	X		X		X	X			X	X	
13. Se estimula la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo	X		X		X	X			X	X	
14. Se preocupa por mantener una adecuada estructura de la organización	X		X		X	X			X	X	
<b>Dimensión 3: Habilidades humanas</b>											
15. Se utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores	X		X		X	X			X	X	
16. Se escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema	X		X		X	X			X	X	
17. Se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución	X		X		X	X			X	X	
18. Se maneja adecuadamente los conflicto interpersonales	X		X		X	X			X	X	
19. Se reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los trabajadores	X		X		X	X			X	X	
20. Se tiene una actitud positiva hacia los retos que enfrenta la organización	X		X		X	X			X	X	
21. Se es responsable en el cumplimiento de las funciones	X		X		X	X			X	X	
<b>Aspectos Generales</b>									Sí	No	*****
Contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial									X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir									X		
<b>VALIDEZ</b>											
APLICABLE						X	NO APLICABLE				
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES											
Validado por: Mtr. Lizbeth, Ayma Benites				DNI: 47189749				Fecha: 02-10-2021			
Firma:				Teléfono: 928490904				e-mail: lizbethaymab@gmail.com			

## Validación del instrumento de satisfacción laboral por el 3° Juez



### Ficha de validación del instrumento de Satisfacción laboral

ITEMS  Qué tan satisfecho se encuentra con...	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende			
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
<b>Dimensión 1: Satisfacción con la supervisión</b>												
1. Las relaciones personales con sus superiores	X		X			X	X		X			
2. La supervisión que ejercen sobre usted	X		X			X	X		X			
3. La proximidad y frecuencia con que es supervisado	X		X			X	X		X			
4. La forma en que sus supervisores juzgan su trabajo	X		X			X	X		X			
5. El apoyo que recibe de sus superiores	X		X			X	X		X			
<b>Dimensión 2: Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</b>												
6. La ventilación de su lugar de trabajo	X		X			X	X		X			
7. La temperatura de su local de trabajo	X		X			X	X		X			
8. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	X		X			X	X		X			
9. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	X		X			X	X		X			
10. La iluminación de su lugar de trabajo	X		X			X	X		X			
<b>Dimensión 3: Satisfacción con las remuneraciones y prestaciones</b>												
11. El salario que usted recibe	X		X			X	X		X			
12. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	X		X			X	X		X			
13. El grado en que su organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	X		X			X	X		X			
14. La forma en que se da la negociación en su organización sobre aspectos laborales	X		X			X	X		X			
15. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	X		X			X	X		X			
<b>Dimensión 4: Satisfacción intrínseca</b>												
16. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	X		X			X	X		X			
17. Las oportunidades de formación que le ofrece la organización	X		X			X	X		X			
18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	X		X			X	X		X			
19. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	X		X			X	X		X			
20. Las oportunidades de promoción que tiene	X		X			X	X		X			
21. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su organización	X		X			X	X		X			
<b>Dimensión 5: Satisfacción con la participación en la organización</b>												
22. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la organización en su trabajo	X		X			X	X		X			
23. Su participación en las decisiones de su establecimiento.	X		X			X	X		X			
<b>Aspectos Generales</b>										<b>Sí</b>	<b>No</b>	*****
Contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial										X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir										X		
<b>VALIDEZ</b>												
APLICABLE <input checked="" type="checkbox"/>										NO APLICABLE		
<b>APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES</b>												
Validado por: Mtr. Lizbeth, Ayma Benites					DNI:47189749			Fecha: 02-10-2021				
Firma:					Teléfono: 928490904			e-mail: lizbethaymab@gmail.com				

## Anexo 5. Análisis de Confiabilidad

### 1.- Valor de confiabilidad de las dos Variables:

**Tabla 11**

*Análisis de confiabilidad de habilidades directivas y satisfacción laboral*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
<b>0.968</b>	44

### 2.- Valor de confiabilidad de las primera variable:

**Tabla 12**

*Análisis de confiabilidad del instrumento de habilidades directivas*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
<b>0.936</b>	21

### 3.- Valor de confiabilidad de las segunda variable:

**Tabla 13**

*Análisis de confiabilidad del instrumento de satisfacción laboral*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
<b>0.990</b>	23

### 3.- Interpretación del análisis de confiabilidad

**Tabla 14**

*Rango de fiabilidad de Cronbach*

Valor	Características
>0,9	Excelente
>0,8	Bueno
>0,7	Aceptable
>0,6	Cuestionable
>0,5	Pobre
<0,5	Inaceptable

De acuerdo con la tabla 14, se determinó que el alfa de Cronbach, de las dos variables del presente estudio es **excelente**; ya que los valores de ambas variables son superiores a 0,9; valores que indican que los cuestionarios son confiables.

## Anexo 6: Autorización para uso del nombre de la institución



GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC  
DIRECCION REGIONAL DE SALUD



### **CARTA DE AUTORIZACION**

yo Lic. Daniel A. Niño de Guzmán Mallma identificada con DNI: 40811335, Jefe de la Micro Red Santa Rosa de la Red Aymaraes.

Expresamente autorizo a Roxana Gutiérrez Siancas, para que realice su encuesta para la elaboración de su investigación titulado: Habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal de la Micro Red Santa Rosa Aymaraes, Apurímac 2021.

Y para que consta y surta efecto firmo el presente el día 20 de octubre 2021.

Atentamente:

GOBIERNO REGIONAL APURIMAC  
RED DE SALUD AYMARAE  
  
Lic. Ent. Daniel A. Niño de Guzmán Mallma  
JEFE M.R. SANTA ROSA  
CEP 42411



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, RUIZ BARRERA LAZARO, 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 DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE LA MICRO RED SANTA ROSA AYMARAES, APURÍMAC 2021", cuyo autor es GUTIERREZ SIANCAS ROXANA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y 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, 12 de Enero del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
RUIZ BARRERA LAZARO <b>DNI:</b> 17811921 <b>ORCID</b> 0000-0002-3174-7321	Firmado digitalmente por: RBARRERAL el 20-01- 2022 14:34:15

Código documento Trilce: TRI - 0267241