



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Usuarios  
Internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTOR:**

Velasquez Cuba, Jonathan (ORCID: [0000-0001-7593-5503](https://orcid.org/0000-0001-7593-5503))

**ASESOR:**

Mg. Cordova Sotomayor, Daniel Angel (ORCID: [0000-0001-7373-2091](https://orcid.org/0000-0001-7373-2091))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los Servicios de Salud

**LIMA - PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, por darme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente, a mi madre quien de manera incansable jamás dejó de alentarme, a mis hijos Vincent, Maurice y Anghello que son la razón y motivo de mi esfuerzo, a toda mi familia que de manera desmedida siempre confiaron en mí, a mis maestros que siempre han tenido para mí no solo conocimiento sino también buenos consejos y a mis compañeros que día a día me mostraron claros ejemplos de amistad y compartieron conmigo muchos gratos momentos.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por todo lo que me ha dado, ya que sin el nada tendría sentido ni razón de ser, a mi madre que siempre estuvo a mi lado, a mi familia por toda la comprensión y el apoyo brindado en la culminación del presente trabajo, a mi maestro y mentor Mg. Daniel Ángel Córdova Sotomayor quien con paciencia y de manera desinteresada supo encaminarme de manera satisfactoria hacia la culminación de mi tesis de maestría, de igual forma a todos mis maestros que contribuyeron en la conclusión de mi tesis de maestría que hoy se cristaliza en el presente trabajo y a todos mis compañeros que siempre me apoyaron y confiaron en mí.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	v
Abstract	vi
I. Introducción	01
II. Método	17
2.1. Tipo y diseño de investigación	17
2.2. Operacionalización de variables	18
2.3. Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección)	22
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	22
2.5. Procedimiento	23
2.6. Método de análisis de datos	24
2.7. Aspectos éticos	25
III. Resultados	25
IV. Discusión	29
V. Conclusiones	35
VI. Recomendaciones	36
Referencias	37
Anexos	
- Matriz de Operacionalización de Variables	
- Matriz de consistencia	
- Instrumentos	
- Validez de los instrumentos	
- Autorización	
- Otros	

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo “Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020”. La población de estudio estuvo conformada por todos los usuarios internos del Hospital y la muestra fue no probabilístico a conveniencia, la misma que estuvo conformada por 80 usuarios internos.

Este estudio tuvo un diseño de investigación no experimental, con enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación de nivel relacional de corte transversal. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario para medir las habilidades gerenciales de reyes Maldonado y la escala de satisfacción laboral (SL-SPC), diseñada por la especialista Sonia Palma Carrillo (2005). Los resultados obtenidos mediante la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman demostró que existe una relación moderada positiva entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral, por lo tanto, se concluye que a mayor nivel de Habilidades gerenciales aumenta el nivel de la Satisfacción Laboral en los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, Satisfacción laboral, liderazgo

## **Abstract**

The objective of this research was "To determine the relationship between management skills and job satisfaction of internal users of Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020". The study population was made up of all the internal users of the Hospital and the sample was non-probabilistic at convenience, which was made up of 80 internal users.

This study had a non-experimental research design, with a quantitative approach, with a type of cross-sectional relational level research. The instruments used were the questionnaire to measure the management skills of Reyes Maldonado and the job satisfaction scale (SL-SPC), designed by the specialist Sonia Palma Carrillo (2005). The results obtained through the statistical test of the Spearman correlation coefficient showed that there is a moderate positive relationship between management skills and job satisfaction, therefore, it is concluded that the higher the level of management skills increases the level of Job Satisfaction in the internal users of the Hospital Nacional Dos de Mayo.

**Keywords:** Management skills, Job satisfaction, leadership

## **I. Introducción**

Hoy en día las instituciones prestadoras de salud no son ajenas al constante desarrollo y creciente demanda de atención con calidad por parte de los usuarios, debido a que la globalización y competitividad ha generado mayor accesibilidad a todo tipo de información cuya demanda es creciente año a año, esto a su vez se traduce en mayores exigencias de parte de los usuarios, no solo en el sector salud sino en todos los demás sectores que prestan o brindan un servicio. La mayoría de los servidores públicos han sido entrenados dentro de la antigua tradición del modelo burocrático y vertical, dejándolos de una u otra manera en un estado de conformismo, estado en el cual muchas veces la creatividad y la innovación no tienen lugar o no son bien aprovechados. La nueva generación se está adecuando a las nuevas tendencias en la cultura organizacional sin dejar de lado al recurso humano fuente de energía de toda empresa u organización. Es decir, es necesario que los servidores públicos modifiquen su comportamiento y hagan suya la responsabilidad desde una perspectiva de las habilidades gerenciales las cuales generan entre los directivos o gerentes y los colaboradores una relación muy significativa, enmarcada en el respeto y la dignidad. Las Habilidades gerenciales han cobrado bastante importancia en el sector de la salud, donde es de aplicación en la gestión de los servicios de la salud y también en el campo de la salud pública; se considera un eje primordial en los servicios de salud para dirigir a una organización o institución hospitalaria al logro de metas.

Madrigal (2009) define habilidades gerenciales como las destrezas y comportamientos de un individuo para llevar a cabo un trabajo, la capacidad de ejercer estas habilidades de parte de los directivos puede ser medidos en función de sus capacidades y aptitud para desarrollar las tareas encomendadas como tomar decisiones, resolver conflictos, hacer negociaciones en conclusión saber administrar. Todos pueden desarrollar y aprender estas habilidades, desde niños uno aprende y empieza a desarrollar ciertas habilidades sociales, para interactuar o adaptarse con su medio ambiente para luego sortear ciertas dificultades al enfrentarse a otros ambientes con otros personajes. A nivel internacional en Venezuela, Alcon concluyó que hubo una deficiente aplicación

de las habilidades gerenciales como comunicación entre el gerente y el personal a su cargo, las decisiones fueron tomadas sin tener en consideración la participación activa de todos aquellos que integran la organización y a la vez se evidencio un pobre trabajo en equipo, no se adoptaron las mejores estrategias para solucionar los problemas, las habilidades gerenciales poseen en gran medida sustancial importancia debido a que se relacionan estrechamente con la satisfacción laboral de los docentes, por lo tanto el como el gerente o administrador haga uso de sus habilidades es lo que finalmente generara un sólido compromiso de parte de todos los integrantes de la organización hacia o enfocados en el cumplimiento de sus funciones, haciendo especial énfasis en la habilidad de motivar y de comunicar al personal. (Alcon 2014)

A nivel nacional en Lima Martínez (2018), realizó una investigación de tipo cuantitativo, en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú–Callao evidenciándose que entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal existe una relación directa y significativa. Rivera (2018) realizo una investigación en la que concluyo que las habilidades gerenciales, actúan sobre la satisfacción laboral, conllevan a una sinergia beneficiosa para todos los actores involucrados de manera efectiva y eficiente, cuyos resultados finalmente impactaran en el nivel de satisfacción de la sociedad en su conjunto.

En el Perú, hay diferentes deficiencias en los diferentes sectores del estado peruano y el sector salud no es la excepción, es conocido que el sistema de salud peruano es un sistema fragmentado, en los diferentes departamentos del Perú las brechas lejos de cerrarse, se han acentuado aún más, la insatisfacción de los usuarios es cada vez más notoria, hay una sensación de olvido de parte de las autoridades para con todos aquellos que trabajan en los hospitales ,muchas de estas deficiencias se deben al insuficiente recurso destinado a salud, pero más aún por una ineficiente gestión de parte de quienes dirigen las instituciones que tienen a su cargo, es importante mencionar que todo lo anterior impacta de manera negativa no solo en los trabajadores, sino también en la población en general, considerados como el activo más importante dentro de las organizaciones.

Dentro de las causas de la falta de gestión están el desconocimiento de las habilidades gerenciales, lo cual define la capacidad de gestión de un director



y su equipo de trabajo, la adquisición, el aprendizaje y el desempeñarse con un enfoque basado en estas habilidades se vuelven un reto ya que todos los profesionales que ocupan o pretenden ocupar estos cargos deben de entender la importancia de saber y conocer la administración y dirección de una organización y más aún del recurso humano, valiéndose de herramientas eficaces que le sean de utilidad en las tareas a realizar.

Las habilidades gerenciales son de vital importancia en el direccionamiento o en la delimitación del derrotero a seguir de los usuarios internos, por lo tanto, de las empresas y/o organizaciones. Y es preciso que, para poder desempeñar tal labor, se requiere contar con las herramientas necesarias adquiridas mediante una educación continua. La relación creada entre los directivos y/o gerentes y los usuarios internos de una organización, es fundamental para poder generar un ambiente laboral saludable, donde se promueva la participación de todos los miembros, donde todos sin excepción tengan la plena seguridad de que son escuchados, si bien es cierto que los problemas y el stress en los hospitales son de todos los días, el simple hecho de escuchar a los usuarios internos podría disminuir o minimizar la tensión en ellos, contribuyendo así en un mejor nivel de satisfacción laboral adecuada.

Años atrás los profesionales eran formados bajo la antigua escuela vertical tradicional, sin embargo hoy en día, las nuevas generaciones son más conscientes de los cambios vertiginosos y de la globalización imperante que exige una mayor proactividad, compromiso y profesionalización, adecuando su comportamiento a asumir los diferentes retos en sus organizaciones, con responsabilidad, basados en una gestión por habilidades gerenciales, es preciso aclarar que también hay diferentes opciones para poder capacitarse y especializarse en el manejo de ciertas habilidades. La carga laboral en los hospitales es exigente, más aún en las instituciones públicas donde la afluencia de usuarios es considerable, esta demanda de servicios ocasiona en algunos casos, sobresaturación y congestionamiento en los centros del Ministerio de Salud, haciendo que la labor de los usuarios internos se vuelva extenuante, por eso es importante que los directivos, gerentes, jefes de servicio y de Departamento desarrollen la capacidad de ser empáticos para con el personal a su cargo. El conocer y entender la problemática en las diferentes áreas del

hospital permitirá desplegar diferentes estrategias orientadas a resolver o minimizar estos problemas que se dan en las diferentes áreas del hospital, por mencionar algunos, áreas como los servicios de emergencia, hospitalización y de consulta externa. El trabajar con personas, exige de parte de los directores o de quienes tienen la gerencia a su cargo algunas cualidades como la amabilidad, la cortesía, la comprensión, la escucha activa y el respeto, que son habilidades primigenias entre las personas. Es importante hacer una revisión de los modelos que actualmente existen para poder tener conceptos claros y así entender la actual situación de crisis de nuestro sistema de salud que se vive en el país desde hace ya muchos años atrás, esta característica no es exclusiva del Perú sino también de otros países. Los directores de los hospitales deben de impulsar las políticas necesarias pertinentes, con racionalidad e inteligencia, procurando así encaminar a la institución que dirigen por un derrotero sostenible.

El papel de los funcionarios públicos es crítico en momentos de crisis como la actual circunstancia que se está viviendo, una pandemia, donde hay que tomar decisiones racionales y eficientes. Todas las organizaciones como los hospitales están en permanente contacto con el entorno, por lo tanto, los directores de los hospitales deben de prever medidas de cómo afrontar estas situaciones de emergencia, que afectan de diferentes maneras tanto a los usuarios internos como a los externos, ocasionado por lo general malestar e insatisfacción laboral, analizando los cambios que se van dando, valiéndose del conocimiento y la aplicación de las habilidades gerenciales. La problemática actual de los establecimientos de salud a nivel nacional es que los directores o médicos jefes no cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar el cargo de manera óptima y por otro lado no se cuenta con una preparación acorde al perfil del puesto, en muchas ocasiones no se exige como parte del perfil de puesto para el candidato o una especialización certificada en manejo de técnicas o habilidades sobre gerencia y administración. La mayoría de los directores en los hospitales o centros de salud son profesionales médicos que han ido adquiriendo experiencia en el quehacer diario, esta experiencia adquirida de manera empírica no basta para hacer una buena gestión y mucho menos dirigir un establecimiento de salud. Si la prioridad es lograr que los objetivos se alcancen y se cumplan de manera satisfactoria, es imprescindible

contar con profesionales altamente capacitados, no necesariamente solo médicos sino también evaluar la posibilidad de que otros profesionales capacitados con las habilidades gerenciales necesarias puedan aplicar a estos cargos, no con la finalidad de demostrar quien lo hace mejor, sino más bien a fin de poder generar un ambiente más participativo y multidisciplinario que puedan lograr los objetivos y metas de la institución que dirigen sin que esto menoscabe el bienestar de los trabajadores, viendo como fin el bienestar común. Es importante resaltar que el trabajo debe ser en equipo, un equipo multidisciplinario que permita evaluar alternativas de mejora en todos los ámbitos del hospital. El Hospital Nacional Dos de Mayo brinda atención de salud de alta complejidad, cuenta con un staff de especialistas de las diferentes ramas de la medicina, pionero en el desarrollo de técnicas y procedimientos para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades en las diferentes etapas de la vida de las personas, es considerado un hospital docente, impulsor de la investigación en pro de la ciencia, como se puede apreciar el hospital Dos de Mayo es un centro de referencia a nivel nacional, con una amplia trayectoria, historia y muchos valiosos aportes a la comunidad científica no solo peruana sino también a nivel mundial, esta loable labor se lleva ejecutando desde hace 145 años, actualmente el hospital cuenta con 17 departamentos y 68 servicios, todos dirigidos bajo la gestión de la Dirección Médica.

Por todo lo mencionado, se planteó como objetivo general, establecer la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo. Producto de esto, el conocer y demostrar esta relación, permitió proponer una mejor gestión en la administración del hospital, sobre todo en lo concerniente al recurso humano, viéndose potenciando así el desempeño de la gestión en la dirección médica del Hospital Nacional Dos de Mayo. En ese sentido es necesario entender que la administración pública debe de cambiar, cambiando paradigmas y desarrollando nuevos conceptos que sienten las bases para una gestión más articulada y eficiente, para el logro de objetivos a corto y mediano plazo, generando un ambiente de oportunidades, de equidad, de honestidad y de satisfacción laboral para todos los integrantes de la institución.

A nivel internacional Reyes (2016) investigo las Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, estudio que se realizó con gerentes de la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango en Guatemala. El estudio fue descriptivo relacional. La población fue de 20 directivos y mediante una escala de Likert se midió la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, obteniéndose que los directores ponen en gran medida en práctica las habilidades gerenciales, permitiéndoles esto lograr sus objetivos, mejorando así también la producción. Pereda (2016) realizó el trabajo de investigación sobre Análisis de las habilidades gerenciales, se aplicó al sector público de la provincia de Córdoba, España. Se determinó que las habilidades que se presentaron con mayor frecuencia entre las respuestas de los trabajadores de la provincia de Córdoba, fueron las habilidades sociales y las de administración de personas, se aplicó una encuesta obteniéndose que el liderazgo, la resolución de conflictos, la comunicación, el reconocimiento de los trabajadores y delegación de funciones, obtuvieron un buen porcentaje. En conclusión, las habilidades directivas cuando están bien desarrolladas y ejecutadas obtienen un valor preciado para la organización y los usuarios internos son conscientes de esto.

Alcon (2014) realizó la tesis de investigación acerca de las Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, Cojedes, Venezuela. La investigación fue descriptiva, no experimental. La muestra al ser muy reducida, permitió trabajar con toda la población, se aplicó un cuestionario de 26 preguntas. Obteniendo que existe una relación directa entre las variables en estudio. se concluyó que hubo muy poca participación de parte de los docentes, no se emplearon bien las vías de comunicación entre el gerente y el personal, no se solicitó la opinión de los docentes en las tomas de decisiones importantes del plantel, demostrándose el pobre trabajo en equipo, el gerente no es empático, carece de habilidades en el manejo de conflictos, el ambiente laboral no es el más adecuado, la tensión e insatisfacción de los colaboradores hace que no realicen bien su trabajo. Senge (1996) manifiesta que el cambio del modelo de habilidades gerenciales implica un estilo de aprendizaje proactivo donde quienes toman las decisiones y su personal adoptan respuestas más adecuadas y acorde a la dinámica de la realidad del momento. De esta manera,

la organización se orienta parte de sus actividades hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a desarrollar nuevos conocimientos que los guía hacia un desempeño ampliamente más beneficioso. Sin duda estas organizaciones denominadas inteligentes podrán asumir adecuadamente los cambios por los que atraviesan las organizaciones, hoy en día mediante un proceso de aprendizaje de disciplinas específicas. A nivel nacional Arias (2018), investigó las “Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral en la Escuela Superior de Formación Artística Pública de Puno - 2018”, el estudio fue relacional, con una muestra de 47 personas de la institución, se determinó una relación positiva moderada, entre las dimensiones de las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral. Núñez (2018), desarrolló un estudio sobre Competencias Gerenciales y Competencias Profesionales en la Gestión Presupuestaria de una institución pública en el Perú. La investigación fue relacional causal. La muestra estuvo constituida por 205 trabajadores de una institución pública encargados de la gerencia. Se concluyó que las competencias gerenciales ejercen influencia positiva sobre la gestión presupuestaria. Según Salazar y Jiménez (2018) expresan que en los últimos tiempos poner en práctica las habilidades gerenciales constituyen una característica indispensable para el desenvolvimiento y desempeño de las organizaciones, sin embargo, estas aún no son de aplicabilidad universal en todas las organizaciones, lo cual las hace débiles. Se concluyó que es menester una formación adecuada y demostrada basada en competencias gerenciales, contribuyendo así en el mejoramiento de las actividades desarrolladas por las autoridades en las Instituciones Estatales, para la búsqueda de la mejora continua, con un enfoque de alcanzar la excelencia, considerando como primera condición la adquisición, aprendizaje y desarrollo de habilidades en el ámbito gerencial. Asimismo, Retamozo (2018) en su tema sobre la Satisfacción laboral en trabajadores de dos centros de salud del distrito del Rímac, manifiesta que los usuarios internos de instituciones públicas enfrentan mayores vicisitudes con respecto a la satisfacción laboral, lo que genera impacto en el desempeño laboral, que al final de cuentas podrían comprometer no solo las metas y objetivos de la institución, sino también pueden poner en riesgo su continuidad. El desarrollo y aplicación de estrategias o políticas que mejoren y fortalezcan

las relaciones con los usuarios internos, en materia de sueldos, horarios, infraestructura, abastecimiento oportuno; permitirán mejorar el nivel de satisfacción de sus colaboradores. Martínez (2018), investigó la relación entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú. Los almirantes nombrados directores, son conscientes de la responsabilidad que tienen, que es la de dirigir a la institución por el camino del éxito. Ejerciendo una dirección adecuada basad en destrezas y competencias a fin de cumplir con los objetivos. El equipo directivo pone en manifiesto habilidades gerenciales en un nivel aceptable, logrando que los trabajadores expresen también un nivel aceptable de satisfacción laboral, permitiéndoles así lograr las metas trazadas. La investigación fue relacional, cuantitativa y no experimental. El muestreo fue probabilístico, y se aplicó cuestionarios validados al personal, concluyendo que existe una relación directa y significativa entre las variables en estudio. Cruz (2018) realizo una investigación para determinar la relación entre la satisfacción laboral y las habilidades gerenciales del personal de salud del Centro de Salud Túpac Amaru-Cusco, se empleó una escala de Likert para cuantificar las variables en estudio, obteniéndose así una relación significativa entre las dos variables, verificándose las hipótesis planteadas. Rivera (2018) realizo una investigación en la municipalidad distrital Santa Ana de Tusi – 2017. Las Habilidades Gerenciales en la práctica sirven como herramientas para acercarse a la comunidad, siendo importantes para la resolución de conflictos, arribar a mejores acuerdos en la distribución de los bienes para la comunidad, con procesos administrativos adecuados, llevando a cabo un trabajo adecuado y acorde a los lineamientos de la institución. Se obtuvo que el uso de habilidades gerenciales genera un ambiente propicio que favorece la interacción entre todos los actores, obteniéndose mejores beneficios, los cuales se ven proyectados en un buen nivel de satisfacción. La investigación fue relacional, no experimental, concluyéndose que existe relación significativa entre las dos variables estudiadas. Lozano (2017) investigo la relación entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano (GBDH) en el Ministerio Publico 2016, Lima. El objetivo del estudio fue verificar que la atención prestada de pate de la gerencia sea la mejor

posible hacia los demás servidores públicos de la GBDH. Valiéndose de una escala de Likert, se logró analizar las variables en estudio. Se aplicó un cuestionario estructurado a los servidores públicos, concluyéndose que existe una relación directa y significativa entre las dos variables. Cueva (2016) realizó la investigación habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal del hospital Hermilio Valdizán. La investigación fue relacional, transversal y no experimental. Mediante un muestreo probabilístico de estudio a 217 trabajadores, a quienes se aplicó dos cuestionarios validados a juicio de expertos. Luego del desarrollo de la estadística descriptiva e inferencial se concluyó que existe una relación positiva considerable entre las variables.

Fuentes (2015), realizó una investigación de la satisfacción del empleado enfocado en las habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa Pacífico vida S.A. Tacna – Moquegua. La investigación fue relacional donde participaron los directivos de la empresa de seguros, con un total de 46 participantes. Se concluyó que el uso de habilidades gerenciales favorece la gestión de los funcionarios, generando un nivel alto de satisfacción laboral en los usuarios internos. Palma (2005), Elaboración y Validación de una Escala de satisfacción laboral, el cual fue aplicado a trabajadores de Lima Metropolitana. Se estructuró un cuestionario el cual se aplicó a 1058 trabajadores pertenecientes al sector privado. Obteniéndose un nivel promedio de satisfacción laboral, estos resultados no mostraron mayores diferencias al comparar los grupos por sexo u ocupación, quedando finalmente validado el instrumento, cumpliendo así con el objeto de estudio.

Las habilidades gerenciales son la capacidad, el saber y la voluntad en cómo desarrollar y ejecutar un trabajo, constituyéndose como un elemento principal del quehacer de los gerentes, directores y/o funcionarios, por lo que las organizaciones necesitan contratar recurso humano con un alto nivel de disposición para desarrollar las múltiples tareas afines a su cargo, así como otras funciones que deben realizarse de manera eficiente. Estas destrezas o habilidades obtienen cada vez mayor demanda y son más relevantes e importantes cada vez más, volviéndose en herramientas imprescindibles para las organizaciones que deseen sobresalir o volverse más competitivas en un mundo globalizado y cambiante. Para Wetthen y Cameron (2011) las

habilidades consisten en un grupo de comportamientos que los individuos llevan a cabo para obtener resultados esperados. Todo gerente de una organización debe de manejar las habilidades básicas y de no ser el caso está obligado a aprenderlas, las personas no nacen con estas habilidades y destrezas, estas habilidades son aprendidas y deben de ponerse en práctica para poder mejorarlas sin importar las condiciones de la persona, como primera condición debe de haber la disposición de aprenderlas y ponerlas en práctica. Las habilidades pueden ser observadas y medidas, a diferencia de otros rasgos que son fijos en la personalidad de las personas. Ahora, las personas aplican de diferentes modos las habilidades gerenciales, hay un grupo de rasgos o formas de comportarse observables en el quehacer de cada uno que, pese a las diferencias como seres humanos, se mantienen constantes. Estas habilidades gerenciales son controlables, las personas son capaces de expresar, practicar, mejorar o limitar las habilidades que poseen. Son susceptibles a ser mejorados aplicando una adecuada retroalimentación. Para Madrigal (1999) las habilidades gerenciales con el transcurrir del tiempo se hacen más finas a medida que se forma a lo largo de su vida profesional. Cetina et al. (2010). Refiere que pese a existe una cantidad considerable de investigaciones concerniente a habilidades gerenciales, sin embargo, falta investigar aún más, sobre todo en cómo impacta y genera mejores ambientes de trabajo en las organizaciones, tales como en el sector público. Para que una persona sea eficaz es necesario valerse de herramientas como las habilidades gerenciales y así desarrollar un trabajo altamente significativo y de mayor relevancia en las tareas asignadas de gestión y administración en la organización que se estuviere desempeñando. De acuerdo a Puchol (2013), las habilidades gerenciales son herramientas necesarias para la comunicación, sobre todo si se es gerente o director el papel de comunicador es fundamental.

El liderazgo es una condicionante para alcanzar y lograr el éxito en las organizaciones. Actualmente las organizaciones y los individuos ya no pueden permanecer estáticos, sino más bien ejercer una actitud más proactiva encabezando el cambio, supervisando el desempeño actual, generando una nueva perspectiva de futuro. El liderazgo va siempre de la mano de una buena gestión y coordinación, debido a que las habilidades gerenciales se



complementan y relacionan entre sí, es casi también imposible desarrollar una sola habilidad sin desarrollar o valerse de otras habilidades. Ninguna organización se sostendrá a futuro sin ejecutivos o gerentes capaces de administrar con liderazgo. Liderar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una nueva misión y visión encaminado a cumplir las metas establecidas, supervisar, controlar y medir su cumplimiento, son algunas de los requisitos necesarios para tener o alcanzar el éxito. (Wheten y Cameron, 2011, p 17).

Una característica resaltante de los equipos altamente efectivos, es que su manera de actuar o el cómo desenvolverse este sujeto no a sus objetivos personales sino más bien al de todo el equipo, se logran más y mejores oportunidades y resultados. Existe un alto compromiso y una mentalidad de ser parte de un equipo. Es importante crear equipos efectivos comprometidos con el cumplimiento de los objetivos. En ese sentido es vital que quienes van a dirigir o van a ostentar cargos administrativos como gerentes o directores, cuenten con la habilidad de liderar, característica indispensable para triunfar. Este tipo de habilidades influye en los usuarios internos de manera positiva ya que más que un jefe pasa a convertirse en un ejemplo a seguir, para que finalmente resulte beneficiado toda la organización o para efectos de esta investigación la institución hospitalaria.

La comunicación es la interrelación que se genera entre un locutor y un receptor, quienes intercambian palabras, ideas, información, etc. Es como las personas expresan e interpretan los mensajes, conceptos, pensamientos o sus ideas, a la vez esta se ve influenciada por la confianza y del contexto que rodee la situación. La tecnología si bien es cierto ha revolucionado en otras formas de comunicarnos, aún no ha llegado a reemplazar la comunicación verbal, teniendo en consideración que las relaciones interpersonales influyen en el proceso de comunicación, las relaciones entre las personas determinan el significado. (Wetthen y Cameron, 2011, p 239). Existen diferentes modos y formas de comunicación entre las personas (Ongallo, 2007, p 55).

Para Wheten y Cameron (2011, p8), la negociación implica resolver primero una serie de problemas. La empresa sin problemas, no existe, es por eso que surge la necesidad de contratar directivos capaces de asumir retos

dentro de ellos los problemas que se puedan presentar. Por lo tanto, un gerente que no es capaz de resolver problemas no tendrá éxito en su gestión como director. Los problemas invierten una buena parte del tiempo de la gestión, en algunos casos generan un cierto grado de ansiedad, de hecho, se busca disipar los problemas en la medida que sea posible, esto implica enfocarse en el problema primario y no en las que se desprenden o son consecuencias de estos. Es primordial delimitar un problema, valiéndose de fuentes de información necesaria para poder afrontarlo, teniendo especial cuidado con las especulaciones. Se deben de evaluar diferentes soluciones antes de hacer alguna elección o adoptar alguna medida. No optar por la primera alternativa aceptable (ya que no necesariamente es la más óptima). Se deben de establecer metas comunes y superiores, separando factores personales como la venganza, considerando a la otra parte como un defensor de una posición propia que como un enemigo.

La acción de razonar, evaluar y tomar decisiones se ha convertido desde tiempo muy atrás en un proceso crucial en la vida de toda persona, es parte de la vida cotidiana, las decisiones parten de un razonamiento lógico acerca de una situación que estamos observando y necesitamos decidir o elegir entre diferentes alternativas a fin de pasar de una situación actual a otra situación deseada. Es conveniente decidir o tomar una decisión entre varias opciones, claro está que se debe de escoger la opción más adecuada y factible de realizar, por lo tanto, esta actividad de decidir entre diferentes opciones eligiendo la más beneficiosa para la organización es parte de la práctica común de todo gerente o director de una organización.

Tomar decisiones implica detectar la brecha o el desacuerdo entre una situación real y una situación a futuro. La toma de decisión empieza con la necesidad de solucionar algún problema, un gerente debe saber sobrepesar los criterios, otorgándoles un valor en la escala de decisión; quien toma las decisiones debe enlistar las alternativas a nuestro alcance que den solución al problema inmediatamente; previa evaluación de los pro y los contra de cada alternativa; para finalmente elegir y ponerlo en marcha. Es importante la participación de las personas del proceso de la toma de decisiones, ya que esto

genera confianza y transparencia que cuando es impuesta una decisión; finalmente verificar si se resolvió el problema. (Robbins y Coulter, 2006, p134).

Las habilidades técnicas están vinculadas estrechamente con el correcto desempeño de un puesto de trabajo. Su definición varía de acuerdo al desarrollo de algún tipo de tarea dentro de la institución. La realización de una actividad o un ejercicio varias veces, genera lo que comúnmente llamamos experiencia, de la misma manera todo proceso es susceptible de mejorarse y hasta perfeccionarse lo cual obliga a todo gerente a ser cada vez más creativo (Hernández, 2006, p 7). Las habilidades sociales permiten a los seres humanos relacionarse con los demás individuos. Es imprescindible generar un ambiente que propicie actitudes positivas. No es fácil lograr esto, pero si es alcanzable, cabe indicar que en la realidad ocurre algo contradictorio, ya que son más bien los eventos adversos o negativos los que ejercen una influencia mayor y de larga duración en las personas que los eventos positivos. Las habilidades sociales son importantes en las relaciones humanas ya que permite que directivos y subordinados interactúen eficientemente enfocados en una meta en común, generando un sentido de responsabilidad para con la organización o institución. Las habilidades sociales son un conjunto de conductas sociales que van guiadas hacia un objetivo. (Ortego, López y Alavez, 2010, p3). La motivación es la clave para realizar un trabajo adecuado. García (2006) concluyo que la motivación es el comportamiento asumido ante una necesidad, el cual exige tomar acciones, para alcanzar un objetivo” (p 50). La motivación impulsa a realizar una actividad, una persona desmotivada no explota toda su capacidad, en algunas ocasiones basta con rotar al trabajador para que así se incentive y motive a realizar su trabajo de manera satisfactoria. (García, 2006, p 50) La inteligencia emocional es la capacidad de observar sentimientos y emociones en otras personas y en uno mismo, identificarlos, diferenciarlos y por ultimo emplearlos como guía en nuestros actos. (Wethenn y Cameron, 2011, p 62)

La satisfacción laboral fue definida por Locke (1976) como un estado placentero resultante de la valoración personal de un individuo, según Harpaz (1983), no hay hasta la fecha un consenso que defina completamente la satisfacción laboral. Schultz (1995), la define como la actitud de un individuo hacia la labor a desarrollar dentro de una organización, si está contento o no

con su empleo. Davis y Newstrom (2007), lo definen como un conjunto de sentimientos positivos y negativos de cómo se percibe la labor a realizar. La satisfacción laboral es mutable porque se expresan con el aumento y disminución de los sentimientos satisfactorios. Así, la satisfacción laboral se constituye en un conjunto de actitudes de las personas hacia diferentes aspectos de su trabajo. No existe consenso acerca de la definición de la satisfacción laboral. Existe diversas teorías que han pretendido tratar de explicar o enmarcar el concepto más adecuado de satisfacción laboral, la teoría de Herzberg (1959) que postula que tanto la satisfacción como la insatisfacción tienen un fuerte componente motivacional, por lo que se ve afectada por factores de adentro como el reconocimiento y factores externos como la higiene o condiciones del entorno. Davis y sus colaboradores (1994) presentan su postulado de las discrepancias, donde la relación satisfacción e insatisfacción está supeditada a la diferencia o discrepancia que hay entre las necesidades del usuario interno y lo que espera o recibe de parte de la organización. Lawler (1973) propone otra teoría de la discrepancia, pero asociada al análisis de las recompensas recibidas por parte de los trabajadores, se observan dos momentos, cuando el trabajador en base a su capacidad y desempeño concluye en que debe recibir o merecer y segundo, observa y analiza lo que los demás reciben producto de lo que hacen, no está demás mencionar que, a mayor discrepancia, habrá más insatisfacción. Quarstein (1992) sin embargo postulan que la satisfacción laboral no se afecta por compones internos sino más bien solo por factores externos o situacionales como sueldo, ascensos, políticas de las empresas, entre otras. Dawens (1994) menciona que más bien mientras más estrecha es la relación entre las premiaciones o reconocimientos y el valor o posicionamiento que busca el trabajador dentro de la organización, esto generará mayor satisfacción laboral, denominando a esta relación "Ajuste". Palma (2005), define la satisfacción laboral "como la predisposición frente al trabajo", y la divide en 4 dimensiones.

La significación de la tarea según Hagman y Oldman (1980), es el grado de importancia que tiene la labor desarrollada en el trabajo, el cómo influye en la vida de las personas otorgándoles sentido a lo que hacen. Las Condiciones de trabajo según Chiavenato (2000: pp. 336), son las condiciones propias del

ambiente de trabajo, esto incluye también las facilidades que puedan tener los usuarios internos para desarrollar su trabajo de la mejor manera que le sea posible, sin que disminuya su rendimiento. El reconocimiento personal y/o social Para González García (2006) se lleva a cabo mediante el elogio, agradecimiento o un premio por un trabajo bien realizado o por el cumplimiento de las tareas encomendadas, repercute mejorando la productividad de los usuarios internos. El jefe o supervisor debe estar atento no solo a los problemas dentro de la organización, sino también de las cosas positivas que acontecen entre sus colaboradores, el agradecimiento debe ser infaltable. Consecuencia de esto la organización se verá beneficiada por la mayor productividad en la atención de sus procesos. Los beneficios económicos según Palma (2005), es la disposición al trabajo de acuerdo a lo que se recibe o percibe como el sueldo o remuneración, producto de un trabajo realizado.

Después de esta introducción se precisa formular la siguiente pregunta general ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción de los Usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020?, a continuación se desprenden también las siguientes preguntas específicas, primero; ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y dimensión Significación de la tarea de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020?, segundo; ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y la dimensión Condiciones de trabajo de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020?, tercero; ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y la dimensión Reconocimiento personal y/o social de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020?, cuarto; ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y la dimensión Beneficios económicos de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020?

La investigación fue conveniente debido a que permitió conocer la realidad actual del Hospital Nacional Dos de Mayo. A su vez esta investigación demostró con que habilidades gerenciales cuenta los médicos jefes para poder desarrollar y lograr alcanzar los objetivos institucionales. Esta relación de las variables puede influir en la atención prestada a los usuarios que requieran una

atención, es ahí donde estriba su relevancia, el establecer esta relación, que a fin de cuentas derivará a que el ciudadano, recibirá una prestación o servicio de calidad, siendo más aun el principal beneficiado con ésta investigación. También servirá a los nuevos directivos o jefes médicos a tomar mejores decisiones basados en los resultados de esta investigación. Se obtuvo un diagnóstico de la situación actual que puedan tener los directores o Jefes, ayudando a resolver problemas que limiten el desarrollo de sus habilidades gerenciales tal como el de liderar la institución, tomando las decisiones más acertadas para el bien común, necesarios e importantes para dirigir una organización o un hospital como lo es en este contexto. Los usuarios internos también se beneficiaron de manera indirecta ya que contarán con directores médicos más capacitados. Fortaleciendo así los vínculos de confianza y el trabajo en equipo con los usuarios internos o servidores del hospital. Ahora bien, se observa un creciente malestar por parte de los usuarios internos y también de la población en general que acude a recibir una prestación de salud. Esta investigación proporciona soluciones al problema planteado, los directores médicos reforzarán las habilidades gerenciales, los usuarios internos y la población también se beneficiarán al contar con directores más capacitados y conscientes de la labor que realizan en la dirección de un hospital nacional, permitiéndoles tomar medidas y acciones o adoptar comportamientos adecuados y necesarios para el logro de los objetivos institucionales, gracias al conocimiento adquirido por esta investigación. Esta investigación contribuyó a determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral. En relación a los instrumentos, ya se encuentran validados en investigaciones anteriores. Esta investigación pretende sumarse al cimiento de otras nuevas investigaciones que puedan relacionar otras variables importantes o servir como base de futuros estudios.

El objetivo general fue Establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020; así también se desprenden objetivos específicos que fueron en primer lugar, determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión Significación de la tarea de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo

2020; segundo, determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión Condiciones de trabajo de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020; tercero, determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión Reconocimiento personal y/o social de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020 y por último el cuarto fue determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión Beneficios económicos de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020.

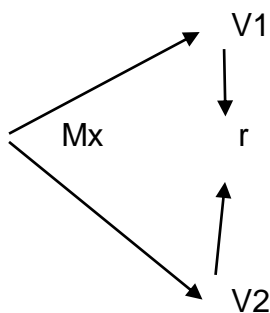
Planteándose así la siguiente hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020. De la misma manera se plantearon cuatro hipótesis específicas, primera, Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la Significación de la tarea de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020; segundo, Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y las Condiciones de trabajo de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020; tercero, Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el Reconocimiento personal y/o social de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020 y el último, Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y los Beneficios económicos de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020.

## **II. Método**

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

El método fue hipotético deductivo, Hernández (2014), al respecto menciona que es el método para recopilar datos, analizarlos estadísticamente para posteriormente demostrar una hipótesis, u observar su relación. Es una investigación con enfoque cuantitativo, la colección de datos tuvo como objeto la demostración de la hipótesis, basado en la medición y el estudio estadístico

para probar una teoría. (Hernández, 2014, p4). Según su finalidad la investigación fue básica porque “tiene como fin crear conocimiento teórico, buscando la resolución de problemas amplios” (Landeau, 2007, p. 55). Según el número de mediciones es transversal porque “los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único” (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Según la cronología del tiempo es prospectivo porque el inicio del estudio es en un tiempo pasado a los hechos estudiados, así que conforme ocurren los eventos, se van recopilando los datos. (Argimon 2013, p30). El diseño de la investigación fue no experimental, según Arnau (1995) no hay ningún tipo de influencia o manipulación de la variable independiente ni aleatorización en la formación de los grupos. El estudio fue de nivel relacional porque asocia variables a través de un patrón predecible para una población. (Hernández, 2014, p 93). El nivel correlacional obedece al siguiente esquema:



**Dónde:**

**Mx = Muestra**

**V1= Variable 1 – Habilidades Gerenciales**

**V2= Variable 2 – Satisfacción Laboral**

**r = Relación**

## **2.2 Operacionalización de variables.**

Según Niño (2011) la operacionalización consiste en descomponer las variables a fin de hacerlas medibles, mediante indicadores y escalas, las variables se deben desagregar hasta obtener indicadores que servirán de base para construir las preguntas de los instrumentos.



## **Habilidades gerenciales**

### **Definición conceptual.**

Son un conjunto de capacidades, comportamiento y conocimientos aprendidos que el gerente o líder debe poseer, para la ejecución de su trabajo en una organización, a diferencia de los rasgos personales estas habilidades son susceptibles de ser medidos y controlados. (Whetten y Cameron, 2011, p 8).

### **Definición operacional:**

Variable cualitativa politómica de escala ordinal, medida por un instrumento que consta de 20 Ítems, 8 dimensiones y 20 indicadores, el cual emplea una escala de Likert con 4 alternativas con puntajes del 1 al 4: (1) necesita mejorar, (2) con frecuencia, (3) casi siempre y (4) siempre. Los niveles son bajo, medio y alto.

## **Satisfacción Laboral.**

### **Definición conceptual.**

Es el grado de bienestar percibido de parte de un trabajador en virtud del trabajo que desempeña en una organización. (Cortes 2007, p. 599)

### **Definición operacional:**

Variable cualitativa politómica de escala ordinal, medida por un instrumento que consta de 27 Ítems (tabla1), 4 dimensiones y 27 indicadores, el cual emplea una escala de Likert de 5 alternativas con puntajes del 1 al 5: (1) total desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) Indeciso, (4) de acuerdo y (5) total acuerdo. Los niveles son Muy Satisfecho, satisfecho, promedio, insatisfecho y muy insatisfecho.

**Tabla 1. Operacionalización de variable Habilidades Gerenciales**

Dimensiones	Indicadores	Escala	Ítems	Niveles y Rangos
Liderazgo gerencial	Influencia en el grupo autoridad para el logro de objetivos		1 y 2	
Comunicación	Inherente al hombre Verbal y no verbal		3 y 4	
Negociación	Información	Ordinal Politómica	5 al 7	
	Reconoce el conflicto			
Decisión gerencial	Solución de conflicto		8 al 11	Bajo :20-40 medio: 41-60 alto: 61-80
	Búsqueda de soluciones			
Las habilidades técnicas	Escoger entre alternativas		12 y 13	
	Proceso común			
Habilidades sociales	Evalúa de manera crítica		14 al 16	
	Se adquiere académicamente			
Motivación	Con la experiencia		17 y 18	
	aplica conocimiento Capacidad para trabajar en Equipo			
Inteligencia Emocional	Guiar		19 y 20	
	Persuadir			
	Reactivo para el comportamiento			
	Recompensas			
	Poder, afiliación y logro			
	Capacidad para relacionarse con otras personas			
	Percibir, entender y razonar			

Autor: Reyes Maldonado Karla Yesenia (2015), Adaptado por Rodríguez Herrera Sue Ellen. (2018)

**Tabla 2. Operacionalización de variable Satisfacción Laboral**

Dimensiones	Indicadores	Escala	Ítems	Niveles y Rangos
Significación de la tarea	Trabajo justo	Ordinal Politémica	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26	
	Valor de la tarea			
	Sentimiento de ser útil			
	Grado de complacencia de resultados			
	Desarrollo personal			
	Gusto por el trabajo			
	Nivel de dicha propia al realizar el trabajo			
Condiciones de trabajo	Gusto por las actividades			
	Distribución física			
	Nivel del confort del ambiente			
	Gusto por el horario			
	Sensación de beneficio a partir de buena relación con los jefes			
	Nivel de comodidad en el trabajo		1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27	
	Grado de incomodidad respecto al horario			
	Comodidad en la ubicación física			
	Existencia de comodidad para el buen desempeño			Muy Satisfecho 117 o más
	Valorización del esfuerzo por parte de los superiores			Satisfecho 103 a 116 Promedio 89 a 102 Insatisfecho 75 a 88
Reconocimiento Personal y/o social	Sentimiento de maltrato por parte de la empresa			Muy Insatisfecho 74 o menos
	Nivel de distancia en las relaciones interpersonales		6, 11, 13, 19 y 24	
	Grado de importancia de las tareas			
	Trabajo en equipo			
	Reconocimiento del esfuerzo por horas extras			
Beneficios económicos	Nivel de sueldo respecto a la labor			
	Sentimiento respecto a la remuneración		2, 5, 9, 10 y 16.	
	Grado de complacencia con respecto a la remuneración			
	Sentimiento de explotación			
	Expectativas económicas			

Autor: Palma, Sonia (2005).

### **2.3 Población, muestra y muestreo**

De acuerdo con Palella y Martins (2010) la población es “el conjunto de unidades, de los cuales se obtendrá información, del cual se obtendrán conclusiones” (p.105). La población estuvo conformada por todos los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo del Cercado de Lima. Junio 2020.

La muestra estuvo conformada por 80 usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo del Cercado de Lima. Junio 2020.

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia. Hernández, Fernández & Baptista (2014), parte de la población en el que los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

#### **Criterios de inclusión**

- Usuarios Internos Nombrados, Régimen CAS y por contrato de terceros.
- Usuarios Internos de ambos sexos
- Usuarios Internos con más de 1 año de servicio.

#### **Criterios de Exclusión**

- Usuarios Internos que se encuentren de licencia o de vacaciones.

### **2.4 Técnicas de instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

La técnica de recolección para ambas variables fue la encuesta, técnica que recoge y analiza una serie de datos de una muestra, de una población en estudio del cual se pretende predecir una serie de características. (García M., 1993). Los instrumentos empleados fueron cuestionarios estructurados y validados, los cuales recogen de forma organizada los indicadores de las variables en estudio. (Rojas A., 1998)

#### **Instrumento de habilidades gerenciales**

##### **Validez de expertos**

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento de la variable Habilidades Gerenciales. (Anexo 5)

**Tabla 3.** *Validez de contenido cuestionario habilidades gerenciales*

N°	Grado académico	Nombres y apellido del experto	Dictamen
1	Magister	Daniel Córdova Sotomayor	Aplicable
2	Magister	Luis Alberto Fuentes Tafur	Aplicable

**Fuente:** Correo electrónico de respuesta de validez de Contenido por expertos

### **Instrumento Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (2005)**

Este instrumento permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, sustentada en la teoría motivacional y creada en base a una población de trabajadores peruanos. Considera las 4 dimensiones de la satisfacción laboral y la escala de medición se desarrolla aplicando una escala de Likert. (Anexo 2)

### **Validez y Confiabilidad del instrumento**

Según Guevara (2017) la validez es la eficacia en que una herramienta mide o evalúa una teoría. Los instrumentos de investigación fueron sometidos previamente a juicio de expertos y prueba de confiabilidad con el alfa de Cronbach. Se realizó la validez de contenido, por medio de juicio de expertos que evaluarán la validez del instrumento en base a los criterios de claridad, pertinencia y de relevancia.

En relación a la confiabilidad Guevara (2017) menciona que es el grado de reproducibilidad que se da al aplicarse de manera repetida a un sujeto u objeto, obteniéndose resultados similares. El nivel de confiabilidad (Anexo 9) del instrumento será obtenida mediante coeficiente alfa de Cronbach, después de utilizar una prueba piloto aplicada a 20 usuarios internos de la unidad de análisis. (Anexo 11).

## **2.5 Procedimiento**

### **Proceso de recolección de datos**

- a) Se realizó durante el mes de Junio 2020, se realizó las gestiones mediante la presentación de documentación requerida a trámite documentario del hospital, dirigido a la Directora del Hospital.
- b) Se obtuvo la autorización, a partir del cual se estableció un cronograma para levantar la información y posteriormente se visitó a los diferentes servicios del hospital hasta recolectar las 80 encuestas.
- c) Se explicó los objetivos de la investigación y se solicitó la colaboración a los usuarios internos.
- d) Finalmente se entregó el cuestionario con un tiempo de resolución de 15-20 minutos aproximadamente.

## **2.6 Métodos de análisis de datos**

Para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 25. Los resultados obtenidos son presentados en tablas y gráficos, para ser analizados e interpretados. Se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

Los resultados se presentaron en tablas simples y gráficos de barras mediante frecuencias absolutas (N) y relativas (%).

Para la contrastación de hipótesis se utilizó la prueba estadística Coeficiente de Correlación de Spearman, con un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia de 0,05. (Anexo 9)

### **Formulación de las hipótesis estadísticas**

$H_0: r=0$

$H_1: r \neq 0$

### **Nivel de significación:**

El nivel de significación ( $\alpha < 0,05$ ) que corresponde a un nivel de confianza del 95%.

### **Estadístico de prueba**

Coeficiente de Correlación de Spearman.

### **Regla de decisión**

Si el nivel de significación es menor o igual que 0,05, se rechaza la hipótesis nula.

## 2.7 Aspectos éticos

Para llevar a cabo el estudio se consideró contar con el apoyo de cada uno de los usuarios internos, bajo su propia voluntad, a apoyar la investigación. Se explicó a los usuarios internos la finalidad y los objetivos de la investigación y se resolvieron todas las dudas que se presentaron hasta lograr el entendimiento de parte de los encuestados. Además, se informó que los cuestionarios desarrollados son anónimos, cuidando así la identidad de los participantes.

### III. Resultados

#### 3.1 Resultados Descriptivos

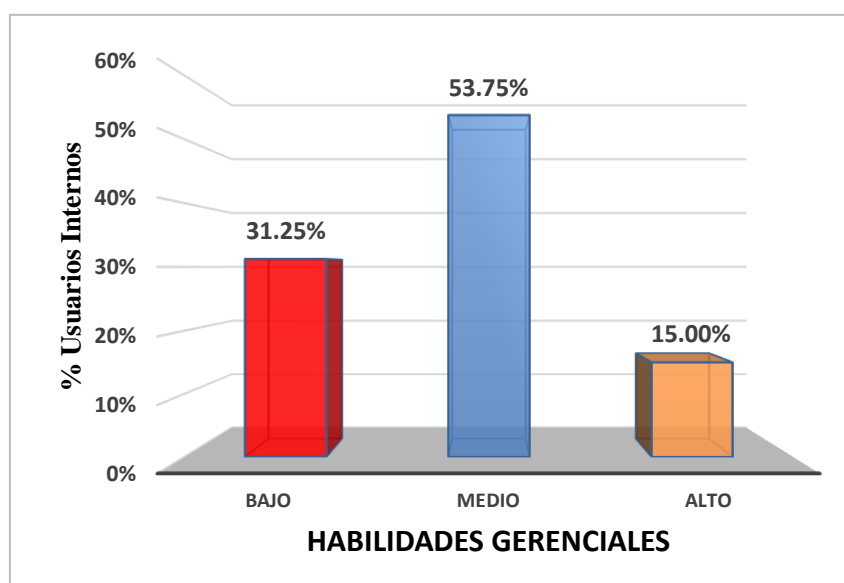
##### 3.1.1 Habilidades Gerenciales

Tabla 4

*Distribución de frecuencias del nivel de Habilidades Gerenciales, Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.*

Habilidades Gerenciales	Frecuencia (fr)	Porcentaje (%)
Bajo	25	31,25
Medio	43	53,75
Alto	12	15,00
Total	80	100

Fuente: Cuestionario para medir las habilidades gerenciales



*Figura 1. Nivel de las habilidades Gerenciales, Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.*

En la tabla 4 y en la figura 1, se observa que 53,75% de los usuarios internos respondieron que existe un nivel medio de habilidades gerenciales, el 31,25% de usuarios internos respondieron que existe un nivel bajo de habilidad gerencial y sólo el 15% de los usuarios internos respondieron que hay un nivel alto de habilidad gerencial.

**Tabla 5**

*Distribución de frecuencias del nivel de Habilidades Gerenciales, Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.*

Habilidades Gerenciales	Liderazgo	Comunicación	Negociación	Decisión	Habilidades técnicas	Habilidades Sociales	Motivación	Inteligencia Emocional
Bajo	85	30,0	10,0	11,25	17,5	12,5	28,75	11,25
Medio	13,75	21,25	58,75	63,75	67,5	63,75	52,5	53,75
Alto	1,25	48,75	31,25	25,0	15,0	23,75	18,75	35,0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Cuestionario para medir las habilidades gerenciales

### 3.1.2 Satisfacción Laboral

**Tabla 6**

*Distribución de frecuencias del Nivel de Satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.*

Satisfacción Laboral	Frecuencia (fr)	Porcentajes (%)
Muy insatisfecho	6	7,50
Insatisfecho	41	51,25
Promedio	27	33,75
Satisfecho	2	2,50
Muy Satisfecho	4	5,00
Total	80	100

Fuente: Cuestionario Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC



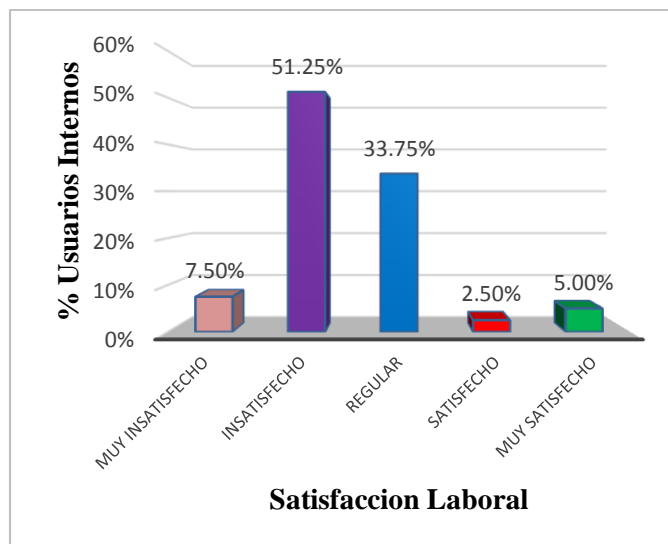


Figura 2. Nivel de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.

En la tabla 6 y en la figura 2, se observa que el 51,25% de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo están insatisfechos con la satisfacción laboral, el 33,75% están regularmente satisfechos, el 7,5% está muy insatisfecho, el 5,0% está muy satisfecho y solo el 2,5% está satisfecho.

### Tabla 7

*Distribución de frecuencias del Nivel de Satisfacción laboral por dimensión, de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.*

Satisfacción Laboral	Significación de la tarea	Condiciones de trabajo	Rec. Personal y/o social	Beneficio Económico
Muy insatisfecho %	3.75%	1.25%	40.00%	2.50%
Insatisfecho %	2.50%	41.25%	37.50%	2.50%
Promedio %	23.75%	45.00%	13.75%	40.00%
Satisfecho %	43.75%	11.25%	3.75%	10.00%
Muy Satisfecho %	26.25%	1.25%	5.00%	45.00%
Total %	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cuestionario Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC

## 3.2 Resultados Correlaciones

### 3.2.1 Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral

## Prueba de Hipótesis General

Formulamos la hipótesis estadística:

**H<sub>0</sub>:** Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.

**H<sub>1</sub>:** Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.

**Tabla 8**

*Prueba de Spearman habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.*

Relación Moderada Positiva		
Habilidades Gerenciales	Satisfacción Laboral	0,284

**Fuente:** Análisis inferencial SPSS 25

$r = 0.284$ , se concluye que la relación es moderada positiva entre Habilidades gerencial y Satisfacción Laboral.

### 3.2.2 Correlación de Habilidades Gerenciales y las dimensiones de la Satisfacción Laboral

**Tabla 9**

*Prueba de Spearman entre las habilidades gerenciales y las dimensiones de satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.*

Relación Moderada Positiva		
Habilidades Gerenciales	Significación de la tarea	,260
	Condiciones de trabajo	,418

---

Reconocimiento personal y/o social	,350
Beneficios económicos	,259

---

**Fuente:** análisis inferencial SPSS 25

Se concluyó en que existe relación moderada positiva entre las Habilidades gerenciales y cada una de las dimensiones de la Satisfacción Laboral.

#### **IV. Discusión**

Las habilidades gerenciales más que solo conocimientos son un conjunto habilidades que debe de poseer todo gerente, director o aquella persona que liderara un grupo de personas u organización, desarrollando actividades ligadas a la administración con liderazgo. El director o gerente debe ser capaz de dirigir el recurso activo de la organización, aprovechando al máximo las fortalezas y debilidades del mismo. Por mencionar algunos por ejemplo la comunicación es una herramienta vital en todos los procesos inherentes a la organización, tomar decisiones acertadas en diferentes escenarios, conllevara entre otras cosas al éxito, resolver problemas y conflictos siempre será un punto álgido y decisivo en muchas ocasiones debido a que no existe organización que no los tenga, y el hecho de saber afrontarlos garantizara la permanencia de la organización a través del tiempo. Para Whetten y Cameron (2011) estas habilidades son acciones que son susceptibles de ser medidas, y que cuando se ejecutan de la manera más óptima se puede lograr alcanzar los objetivos trazados o arribar a los resultados deseados.

Locke E. (1976) plantea la satisfacción laboral a manera de una discrepancia entre la expectativa del trabajador, lo que espera, frente a lo que verdaderamente percibe o siente al desarrollar su trabajo, dicho esto, se concluye que es un estado emocional en el que el colaborador o usuario interno percibe esta satisfacción de diferentes maneras, como un grado de bienestar,

como un nivel de realización en la vida, o como un sentimiento al logro de haber realizado alguna tarea o trabajo.

Se ha concluido de manera satisfactoria que entre las variables en estudio existe una relación moderada positiva, confirmándose la hipótesis principal, esto explica que los responsables de dirigir el hospital tienen en claro que si no cuentan con las habilidades necesarias para dirigir un Hospital, o no hay un aprendizaje continuo para poder identificar las posibles amenazas, así como desarrollar hasta una fina sensibilidad para poder poner atención a las señales sutiles dentro de la organización y más aún todo lo que involucra el gestionar al recurso humano hacia el cumplimiento de los objetivos, sin estas condiciones la institución no podrá tener un adecuado nivel de satisfacción laboral.

A mejor aplicación de las habilidades gerenciales se percibirá una mejor satisfacción laboral evidenciándose así una relación directamente proporcional, en la medida que una de las variables aumente la otra también aumentará. Esta afirmación permite corroborar los resultados de Pereda (2014), debido a que el poner en practica habilidades gerenciales como las personales y directivas constituirán estas una ventaja competitiva, más aún en las instituciones del sector público que hoy en día atraviesan por situaciones difíciles como desabastecimiento, falta de recursos, infraestructura, falta de modernización y corrupción, resultando afectada la ciudadanía. Reafirmando la necesidad de una mejor valoración de contar con un recurso humano con estas habilidades y que sean capaces de no solo dirigir bien, sino también lograr cumplir cada uno de los objetivos institucionales, en contraste con el sector privado, esto aún no ha sido plasmado a la realidad del sector público. El equilibrio entre el buen manejo de habilidad gerenciales y la satisfacción laboral de los usuarios internos, son prácticamente indicadores de una buena gestión, donde habilidades como el liderazgo y la comunicación asertiva son importantes herramientas para poder explotar y desarrollar el potencial del recurso humano, más aún con una motivación correcta y apropiada, toda la organización se verá orientada y alineada en el cumplimiento de los objetivos institucionales tal como hace referencia Herzberg (1959) en su teoría motivacional.

Se haya relación moderada positiva entre las habilidades Gerenciales y la significación de la tarea de la satisfacción laboral, por lo que se puede inferir que los usuarios internos expresan satisfacción al considerar que la labor que realizan es justa, valiosa y útil, afirmando así lo postulado por Herzberg acerca del reconocimiento como factor intrínseco de la satisfacción laboral, ahora esta expresión de satisfacción laboral es proporcional a la aplicación de habilidades gerenciales de parte de la dirección del Hospital, el usuario interno al sentirse identificado con su trabajo, generándose así un ambiente de colaboración, el cual hace sinergia para lograr cumplir los objetivos de la organización. Esta afirmación permite corroborar lo hallado por Arias (2018), donde se determinó una asociación positiva moderada, entre las habilidades personales, interpersonales y grupales y la satisfacción laboral, poniendo especial énfasis a la importancia de la percepción de la significación de la tarea que tienen los maestros hacia su trabajo, mediante la relación positiva y participativa que tienen con la Dirección de la Escuela Superior de Formación Artística Pública de Puno, quienes ponen en práctica sus habilidades personales e interpersonales como líderes dentro de la institución. Las áreas de dirección y demás jefaturas de Departamento deben sensibilizarse en el aprendizaje y uso de las habilidades gerenciales, no solo contar con la experiencia empírica, ya que los conocimientos cambian año a año, y el conocimiento actual permite obtener mejores opciones y oportunidades para afrontar las diferentes situaciones adversas que se pueden presentar a la organización. Se debe de tomar conciencia de que el uso de herramientas como las habilidades gerenciales beneficiara a todos en conjunto, tanto a los que trabajan dentro del hospital como los que vienen de afuera a recibir un atención o prestación del parte del mismo.

Se observa una relación moderada positiva entre las habilidades Gerenciales y las condiciones de trabajo usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020, ( $r=0,418$ ), ( $p=0,005$ ), por lo que se puede inferir que los usuarios internos manifiestan satisfacción laboral promedio, debido a que las condiciones de trabajo son importantes para poder desarrollar el trabajo de manera adecuada, así también el horario y la relación que existe entre los usuarios internos y sus jefes, esto es consistente con la teoría propuesta por

Quarstein (1992) donde expresa que la satisfacción laboral está sujeto a situaciones y no a factores personales como lo son las condiciones laborales. El hospital nacional Dos de Mayo, fue creado en el año 1875, desde entonces su estructura ha tenido muchos cambios, pero por el valor histórico que guarda para la medicina Peruana, su estructura no puede sufrir mayores cambios, ocasionando en muchos casos que hayan áreas que no proporcionen las condiciones óptimas para desarrollar el trabajo diario, generando esto insatisfacción, sin embargo pese a esto la dirección del hospital define sus estrategias, optando por las mejores alternativas y evaluando las actividades a realizarse a fin de cumplir los objetivos y metas, teniendo siempre presente las condiciones de trabajo del personal de salud, así también administra los escasos recursos para equipamiento, infraestructura y en la contratación de más recurso humano, logrando así mitigar o disminuir esta insatisfacción que hace que los trabajadores presenten un percepción regular e insatisfecha acerca de la satisfacción laboral (45% y 37,5% respectivamente). Esta afirmación permite corroborar lo mencionado en el antecedente citado en la investigación de Retamozo (2018) , donde se manifiesta que los profesionales de la salud que trabajan en instituciones públicas tienen que lidiar con diferentes situaciones relacionadas a la satisfacción laboral, sin embargo se obtuvo un nivel de regular de satisfacción laboral de (80,6%) y (75,0%) de cada uno de los centros de salud, el cual está relacionado al desarrollo propio del trabajo, viéndose comprometidos las metas y objetivos de la organización o centro de salud, llegando en algunos casos a agudizarse, este trabajo recomienda la existencia de una correcta gestión económica, administrativa, de recurso humano y de los procesos a cargo de las autoridades de la institución, basados en habilidades gerenciales o directivas. Se logró mejorar las condiciones de trabajo en los centros de salud, haciendo especial atención a las remuneraciones, infraestructura, ambiente de trabajo y los horarios de la jornada laboral, gracias al liderazgo ejercido por las autoridades y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales mediante la comunicación asertiva. Es conocido que la infraestructura del hospital por su naturaleza y todo lo que significa no permite en cierta medida cambiar algunas partes de su estructura, pero en la medida de lo posible se debe de hacer o generar la mayor comodidad para los usuarios

internos a fin de que puedan desempeñarse de manera óptima en sus puestos de trabajo y así sumar sus esfuerzos para logara los objetivos.

Se demostró también una relación moderada positiva entre poner en práctica las habilidades gerenciales y el reconocimiento personal y/o social, esto explica cómo esta dimensión de la satisfacción laboral obtuvo un porcentaje de 45,0% de muy insatisfecho, esto debido a que el reconocimiento o la felicitación hacia un trabajador o usuario interno repercute directamente en los resultados de la organización, entre las habilidades gerenciales que podemos destacar entre otras tenemos a la motivación y las habilidades sociales humanas, las cuales generan ambientes de confianza y honestidad, el reconocimiento expresado de diferentes maneras como recompensas, premios, cartas, o una simple frase sincera y honesta puede repercutir de sobremanera en los resultados de toda la organización, logrando una adhesión no solo a la institución sino también a quien la dirija, fomentando un alto rendimiento entre todo el personal, sin perder de vista y el control de los objetivos. Concordando así con lo postulado por Lawler (1973), que asocia la satisfacción laboral con las recompensas o reconocimiento obtenidos, a mayor diferencia o “discrepancia” habrá mayor insatisfacción. Los usuarios internos merecen una retroalimentación honesta y equitativa y oportuna sobre el papel que tiene dentro de la organización y más aún el valor que tiene al desempeñarlo de la mejor manera que le sea posible. Una correcta motivación, una comunicación asertiva y el reconocimiento son ingredientes de los cuales no puede prescindir ninguna gestión, ya que estas habilidades gerenciales bien aplicadas garantizan el alcanzar las metas para cualquier organización y los centros hospitalarios no son la excepción, más aún siendo centros donde hay un trato directo con otras personas. Cuando se reconoce a un trabajador eficiente y eficaz, no solo refuerza el vínculo que los une, sino que también asegura las acciones y comportamientos necesarios para el buen funcionamiento de la organización, empresa u hospital y con un efecto prolongado.

Finalmente queda también demostrado que existe una relación directa entre las habilidades gerenciales y los beneficios económicos, pese a lo antes mencionado, se observa un alto porcentaje (46,25%) de usuarios internos muy satisfechos con los beneficios económicos. Esto se debe a que las

remuneraciones en la escala salarial del personal asistencial y administrativo del Hospital Nacional Dos de Mayo, ha mejorado en comparación a años atrás, otorgándole así a los trabajadores de la institución percibir un sueldo digno para el sustento de sus familias.

Nuevamente se concuerda con la teoría propuesta por Quarstein (1992) que expresa que la satisfacción laboral está sujeta a situaciones y no a factores personales, uno de estos aspectos situacionales es cuando el trabajador acepta las condiciones del puesto como son “los sueldos” u otros beneficios según las políticas de la empresa. Se aclara que esto no significa que no pueda mejorar aún más estos beneficios, ya que en comparación con otros países los profesionales de salud peruanos no se encuentran bien reconocidos y pagados, lo cual obliga a casi la mayoría sino son todos a conseguir otro trabajo.



## **V. Conclusiones**

Al término de esta investigación se concluye que:

- Primero: Existe una relación moderada positiva entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital nacional Dos de Mayo, 2020.
- Segundo: Existe una relación moderada positiva entre las habilidades gerenciales y la significación de la tarea de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital nacional Dos de Mayo, 2020.
- Tercero: Existe una relación moderada positiva entre las habilidades gerenciales y las condiciones de trabajo de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital nacional Dos de Mayo, 2020.
- Cuarto: Existe una relación moderada positiva entre las habilidades gerenciales y Reconocimiento personal y/o social de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital nacional Dos de Mayo, 2020.
- Quinto: Existe una relación moderada positiva entre las habilidades gerenciales y los beneficios económicos de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital nacional Dos de Mayo, 2020.

## **VI. Recomendaciones**

Después de todo lo hallado se puede sugerir que:

Primero: Las autoridades designadas en los hospitales, como la dirección general deben de tener en cuenta considerar la satisfacción laboral de los usuarios internos como un indicativo de una buena gestión, lo cual le permitirá generar un ambiente de confianza y de mayor productividad.

Segundo: Los usuarios internos son el activo principal de la organización, y como tales merecen un buen trato justo y honesto, ya que esto se verá reflejado en la atención que proporcionen a la ciudadanía en general, que son los pacientes que día a día se atienden en el hospital. Se deben de realizar intervenciones de manera oportuna dentro de la organización, recordar que todo líder o directivo no solo debe de controlar lo palpables o visible sino también aquellas situaciones que a veces se van presentando de manera sutil pero progresiva.

Tercero: Realizar evaluaciones de satisfacción laboral, para poder aplicar mejores estrategias en el manejo del recurso humano que son los usuarios internos, y poder prever futuros problemas y malestar, teniendo en cuenta el tipo de evaluaciones a practicar, a fin de evitar los sesgos, se deben de evaluar de manera sistemática las dimensiones aquí mostradas, se sugiere una evaluación de 180°, la cual no solamente consta de la opinión de los jefes sino también recoge la opinión de los demás compañeros con los que conviven los usuarios internos dentro de su trabajo de rutina.

## Referencias

- Acero, N. y Montes, C. (2015). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. Huancavelica, Perú.
- Abrajan, M., Contreras J., y Montoya S. (2009). *Grado De Satisfacción Laboral Y Condiciones De Trabajo: Una Exploración Cualitativa*. Recuperado por: <https://bit.ly/3aCSPHt>.
- Alcon N. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*. Venezuela (2014). (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Anapan, L. (2018). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Argimon, J., *Métodos de investigación clínica y epidemiológica*. España: Elsevier, 2013.
- Arias R., (2018). *Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral en la Escuela Superior de Formación Artística Pública de Puno – 2018*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Arnau, J. Ato M., Martínez R., Pascual J. y Vallejo G. (1995). *Metodología de la investigación psicológica*. En M. T. Anguera, J. Arnau, M. Ato, R. Martínez, J. Pascual y G. Vallejo (Eds.), *Métodos de investigación en psicología* (pp. 23-43). Madrid: Síntesis.
- Blum M., y Taylor J. (1999). *Psicología industrial sus fundamentos teóricos y sociales*. México D.F., México: Ed. Trillas.
- Bravo M., Peiró J., y Rodríguez I. (1996). Satisfacción laboral. En Peiró J., y Prieto F. (Eds.) *Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto* (pp. 343-394). Madrid, España: Ed. Síntesis S.A.
- Casana M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores*. (Tesis de maestría). Universidad privada Antenor Orrego, Perú.
- Cetina, T.; Ortega, I.; Aguilar, C. (2010). *Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo*. *Psicoperspectivas* (online), 9(1): 124-137.

- Chiang M., Gómez N., Salazar C. (2014). *Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / Vol. 30 N° 52 Chile*. Recuperado de <https://bit.ly/2WTIMdw>
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I., (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima Edición. México DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Cruz M. (2018). *Habilidades gerenciales básicas y satisfacción laboral del personal profesional del Centro de Salud Túpac Amaru-Cusco 2018* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Cueva G., (2016). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal en el Hospital Hermilio Valdizán 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Díaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas*. (Tesis de maestría). Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Fernández, C., (2011): Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes a una población de 21 personas en funciones administrativas. <https://bit.ly/36bLqeY>
- García M, Ibáñez J, Alvira F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1993; p. 141-70.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction: Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York, USA: Libra Publishers. Hersey, P., y Blanchard, R. (1972). *Management of organizational behavior*. Nueva Jersey, USA: Prentice Hall.

- Hegney D., Plank A., y Parker V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271–281. <https://bit.ly/38sEPyj>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Jafarzadeh, S. (2013). *Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment*. *Life Sciences Journal*, 10(2): 95- 104.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Venezuela: Editorial Alfa.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In *Dunnette, M. D. (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, USA: Rand McNally.
- Lozano, C. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado por <https://bit.ly/2VYmIST>
- Iglesias, R. (2017). *Las habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional de las PYMES comerciales de la ciudad de Iquitos*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú.
- Kaplan, K. y Norton, D. (1997). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Score. Harvard Business Express*. Editorial: Gestión 2000. Barcelona, España. Recuperado por <https://bit.ly/30KFULN>
- Madrigal, B. (1999). *Habilidades directivas*. Recuperado de [highereducation.com/sites/dl/free/9701038223/95137/CapituloMuestra.pdf](http://highereducation.com/sites/dl/free/9701038223/95137/CapituloMuestra.pdf)
- Madrigal, B., (2006). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Martínez, L. (2018) *Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú. Callao 2017.* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú. <https://bit.ly/2KyJQLH>
- Olivo, S. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016.* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú. <https://bit.ly/2RhAEQ6>
- Ongallo, C. (2007). *Liderazgo y Motivación.* Colección Cuadernos de Alta Dirección, número 1. ISBN 84-690-7123-6
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª edición corregida y aumentada.* Editorial Dykinson. Madrid. ISBN 978-84-9849-114-2
- Parella, S y Martins, F. (2009). *Metodología de la investigación cuantitativa.* Venezuela: Editorial once.
- Palma, S., (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual.* Lima, Perú: Editora CARTOLAN EIRL.
- Pereda, F., López, T., Gonzales, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja Competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España).* Recuperado de <https://bit.ly/3gbLocD>
- Puchol, L., Martin, M.J., Nuñez, A.; Ongallo, C.; Puchol, I.; Sánchez, G. y Castaño, I. (2003). *El libro de las habilidades directivas.* Editorial Díaz de Santos. ISBN 84-7978-589-6
- Retamozo A. (2018). *Satisfacción laboral en trabajadores de dos centros de salud del distrito del Rímac, Lima-2018.* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado por: <https://bit.ly/2TSzcoX>
- Reyes A. (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, Perú. <https://bit.ly/3cNidKS>
- Pereda, F., López, T., Gonzales, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja Competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España).* Recuperado de <https://bit.ly/3gaHBwq>
- Reyes K. (2016). *Habilidades Gerenciales Y Desarrollo Organizacional.* Editorial; Universidad Rafael Landívar. Recuperado por: <https://bit.ly/2RHnD1b>

- Rivera (2018). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la municipalidad distrital Santa Ana de Tusi – 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Perú. <https://bit.ly/2W15T2U>
- Rojas A., Fernández J., Pérez C., (1998). *Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Madrid: Editorial Síntesis 1998; p. 115-40.
- Robbins S. y Coulter M. (2006), *Administración*. 8 ed., México: Pearson Prentice Hall.
- Schultz, P. (1995). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Salazar G. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala*. Recuperado por: <https://bit.ly/2yJksQA>
- Salazar, Bejarano y Núñez (2018). *Las competencias gerenciales y el desempeño laboral aplicado a las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato*. Editorial Universidad Técnica de Ambato Recuperado por: <https://bit.ly/3azVIZN>
- Salazar, R. y Jiménez W. (2018). *Las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en las instituciones estatales de Educación Superior*. Editorial Universidad Técnica de Ambato Recuperado por: <https://bit.ly/2sTqWko>
- Sánchez B. F. y Cango O. (2017). *Efectos de las condiciones psicosociales en el desempeño laboral del personal profesional de enfermería del hospital general Teófilo Dávila*. <https://bit.ly/30HYs2l>
- Senge, P. (2009). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica.
- Staw B. y Ross J., 1985 *Dispositions & Job Attitudes*. *Journal of applied psychology*. Vol 70. 469-480.
- Vera, M. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú. <https://bit.ly/2RkeUD3>

Wheten D. y Cameron K. (2011), *Desarrollo de habilidades directivas*. México:  
Pearson Prentice Hall.



# ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ESCALA	NIVELES O RANGOS
<b>Variable 1:</b>  <b>Habilidades Gerenciales</b>	Son un conjunto de capacidades, comportamiento y conocimientos aprendidos que el gerente o líder debe poseer, para la ejecución de su trabajo en una organización, a diferencia de los rasgos personales estas habilidades son susceptibles de ser medidos y controlados. (Whetten y Cameron, 2011, p 8).	Variable cualitativa politómica de escala ordinal, medida por un instrumento que consta de 20 ítems, 8 dimensiones y 20 indicadores, el cual emplea una escala de Likert con 4 alternativas con puntajes del 1 al 4: (1) necesita mejorar, (2) con frecuencia, (3) casi siempre y (4) siempre. Los niveles son bajo, medio y alto.	Liderazgo gerencial	Influencia en el grupo Logro de objetivos Autoridad Inherente al hombre	Ordinal  Politómica	Bajo 20-40
			Comunicación	Verbal no verbal Información Reconoce el conflicto Solución de conflicto		
			Negociación	Búsqueda de soluciones Escoge entre alternativas		
			Decisión gerencial	Proceso común Evalúa de manera crítica Se adquiere académicamente		Medio 41-60
			Habilidades técnicas	Con la experiencia Aplica conocimiento Capacidad para trabajar en equipo.		
			Habilidades sociales	Guiar Persuadir Reactivo para el comportamiento		
			Motivación	Recompensas poder, afiliación y logro		
Inteligencia emocional	Capacidad para relacionarse con otras personas, percibir, entender, razonar.	Alto 61-80				

<p><b>Variable 2:</b> <b>Satisfacción laboral</b></p>	<p>Es el grado de bienestar percibido de parte de un trabajador en virtud del trabajo que desempeña en una organización. (Cortes 2007, p. 599)</p>	<p>Variable cualitativa politómica de escala ordinal, medida por un instrumento que consta de 27 ítems, 4 dimensiones y 27 indicadores, el cual emplea una escala de Likert de 5 alternativas con puntajes del 1 al 5: (1) total desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) Indeciso, (4) de acuerdo y (5) total acuerdo. Los niveles son Muy Satisfecho, satisfecho, promedio, insatisfecho y muy insatisfecho.</p>	<p>Significancia de la tarea</p> <p>Condiciones de trabajo</p> <p>Reconocimiento personal y/o social</p> <p>Beneficios económicos</p>	<p>Trabajo justo Valor de la tarea Sentimiento de ser útil Grado de complacencia de resultados Desarrollo personal Gusto por el trabajo Nivel de dicha propia al realizar el trabajo Gusto por las actividades Distribución física Nivel del confort del ambiente Gusto por el horario</p> <p>Distribución física Nivel del confort del ambiente Gusto por el horario Sensación de beneficio a partir de buena relación con los jefes Nivel de comodidad en el trabajo Grado de incomodidad respecto al horario Comodidad en la ubicación física Existencia de comodidad para el buen desempeño Valorización del esfuerzo por parte de los superiores</p> <p>Sentimiento de maltrato por parte de la empresa Nivel de distancia en las relaciones interpersonales Grado de importancia en las tareas Trabajo en equipo Reconocimiento del esfuerzo por horas extras.</p> <p>Nivel de sueldo respecto a la labor Sentimiento respecto a la remuneración Grado de complacencia con respecto a la remuneración Sentimiento de explotación Expectativas económicas</p>	<p>Ordinal</p> <p>Politómica</p>	<p>Bajo 20-40</p> <p>Medio 41-60</p> <p>Alto 61-80</p>
---	--	--	---	--	----------------------------------	--

**Anexo N° 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TÍTULO: Habilidades gerenciales y la Satisfacción Laboral de los Usuarios Internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020

AUTOR: Br. Jonathan Velásquez Cuba

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES																																									
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción de los Usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y la dimensión Significación de la tarea de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y la dimensión Condiciones de trabajo de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y la dimensión Reconocimiento personal y/o social de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las Habilidades Gerenciales y la dimensión Beneficios económicos de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión Significación de la tarea de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión Condiciones de trabajo de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión Reconocimiento personal y/o social de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la dimensión Beneficios económicos de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la Significación de la tarea la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y las condiciones de trabajo de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales reconocimiento personal y/o social de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y los beneficios económicos de la satisfacción laboral de los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo 2020</p>	<p><b>Variable 1: Habilidades gerenciales</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Niveles o rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderazgo gerencial</td> <td>Influencia en el grupo Logro de objetivos Autoridad</td> <td>1 y 2</td> <td rowspan="10">Ordinal Politémica</td> <td rowspan="10">Bajo 20-40  Medio 41-60  Alto 61-80</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>Inherente al hombre Verbal no verbal Información</td> <td>3 y 4  5 al 7</td> </tr> <tr> <td>Negociación</td> <td>Reconoce el conflicto Solución de conflicto Escoge entre alternativas Proceso común</td> <td>8 al 11</td> </tr> <tr> <td>Decisión gerencial</td> <td>Evalúa de manera critica Se adquiere académicamente Con la experiencia</td> <td>12 y 13</td> </tr> <tr> <td>Habilidades técnicas</td> <td>Aplica conocimiento Capacidad para trabajar en equipo.</td> <td>14 al 16</td> </tr> <tr> <td>Habilidades sociales</td> <td>Guiar Persuadir Reactivo para el comportamiento Recompensas poder, afiliación y logro</td> <td>17 y 18</td> </tr> <tr> <td>Motivación</td> <td>Capacidad para relacionarse con otras personas, percibir, entender, razonar.</td> <td>19 y 20</td> </tr> <tr> <td>Inteligencia emocional</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos	Liderazgo gerencial	Influencia en el grupo Logro de objetivos Autoridad	1 y 2	Ordinal Politémica	Bajo 20-40  Medio 41-60  Alto 61-80	Comunicación	Inherente al hombre Verbal no verbal Información	3 y 4  5 al 7	Negociación	Reconoce el conflicto Solución de conflicto Escoge entre alternativas Proceso común	8 al 11	Decisión gerencial	Evalúa de manera critica Se adquiere académicamente Con la experiencia	12 y 13	Habilidades técnicas	Aplica conocimiento Capacidad para trabajar en equipo.	14 al 16	Habilidades sociales	Guiar Persuadir Reactivo para el comportamiento Recompensas poder, afiliación y logro	17 y 18	Motivación	Capacidad para relacionarse con otras personas, percibir, entender, razonar.	19 y 20	Inteligencia emocional								
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos																																								
Liderazgo gerencial	Influencia en el grupo Logro de objetivos Autoridad	1 y 2	Ordinal Politémica	Bajo 20-40  Medio 41-60  Alto 61-80																																								
Comunicación	Inherente al hombre Verbal no verbal Información	3 y 4  5 al 7																																										
Negociación	Reconoce el conflicto Solución de conflicto Escoge entre alternativas Proceso común	8 al 11																																										
Decisión gerencial	Evalúa de manera critica Se adquiere académicamente Con la experiencia	12 y 13																																										
Habilidades técnicas	Aplica conocimiento Capacidad para trabajar en equipo.	14 al 16																																										
Habilidades sociales	Guiar Persuadir Reactivo para el comportamiento Recompensas poder, afiliación y logro	17 y 18																																										
Motivación	Capacidad para relacionarse con otras personas, percibir, entender, razonar.	19 y 20																																										
Inteligencia emocional																																												

<b>Variable 2: Satisfacción laboral</b>								
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Niveles o rangos</b>				
	Significancia de la tarea	Trabajo justo	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26	Ordinal Politémica	Muy Satisfecho 117 o más			
		Valor de la tarea						
		Sentimiento de ser útil						
	Condiciones de trabajo	Grado de complacencia de resultados						
		Desarrollo personal						
		Gusto por el trabajo						
		Nivel de dicha propia al realizar el trabajo						
		Gusto por las actividades						
		Distribución física						
	Reconocimiento personal y/o social	Nivel del confort del ambiente				1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27	Ordinal Politémica	Satisfecho 103 a 116
		Gusto por el horario						
		Sensación de beneficio a partir de buena relación con los jefes						
		Nivel de comodidad en el trabajo						
		Grado de incomodidad respecto al horario						
		Comodidad en la ubicación física						
Existencia de comodidad para el buen desempeño								
Valorización del esfuerzo por parte de los superiores								
Sentimiento de maltrato por parte de la empresa								
Beneficios económicos	Nivel de distancia en las relaciones interpersonales	6, 11, 13, 19 y 24	Ordinal Politémica	Muy Insatisfecho 74 o menos				
	Grado de importancia en las tareas							
	Trabajo en equipo							
	Reconocimiento del esfuerzo por horas extras.							
	Nivel de sueldo respecto a la remuneración							
	Sentimiento respecto a la remuneración							
Grado de complacencia con respecto a la remuneración								
Sentimiento de explotación								
Expectativas económicas								
		2, 5, 9, 10 y 16.						

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>Nivel:</b></p> <p>Correlacional porque asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.</p> <p>Según su finalidad investigación básica. Según la secuencia de las observaciones transversal Según el tiempo de ocurrencia prospectivo Según el análisis y alcance de sus resultados observacional</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Método:</b></p> <p>Encuesta</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población está conformada por todos los usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, Cercado de Lima-2020.</p> <p><b>Tipo de muestra:</b></p> <p>Muestra censal</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b></p> <p>La muestra está conformada por 80 usuarios internos del Hospital Nacional Dos de Mayo, Cercado de Lima-2020</p>	<p><b>Variable 1: Habilidades gerenciales</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p><b>Autor:</b> Karla Reyes Maldonado</p> <p><b>Año:</b> 2015</p> <p><b>Monitoreo:</b> Jonathan Velásquez Cuba</p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b> Hospital Nacional Dos de Mayo</p> <p><b>Forma de Administración:</b> individual</p> <hr/> <p><b>Variable 2: Satisfacción Laboral</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p><b>Autor:</b> Sonia Palma Carrillo</p> <p><b>Año:</b> 2005</p> <p><b>Monitoreo:</b> Jonathan Velásquez Cuba</p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b> Hospital Nacional Dos de Mayo</p> <p><b>Forma de Administración:</b> individual</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Para el análisis estadístico se utilizará el programa estadístico SPSS Versión 25. Los datos obtenidos serán presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones, para luego analizarlos e interpretarlos.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Para el contraste de hipótesis se hará uso de la prueba estadística correlación de Pearson con un 95% de confianza.</p>

### ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES GERENCIALES

Estimado colaborador:

Marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista respecto a lo que se plantea en cada pregunta. Esta encuesta es anónima, no escriba su nombre, ni la firme. Los resultados los mantendremos en reserva. Conteste todas las proposiciones. Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas.

Edad:                      Sexo: Femenino                      ( )                      Masculino                      ( )

Área:                      Asistencial                      ( )                      Administrativa                      ( )

Tiempo de Servicio:                      Menos de 5 años                      ( )                      5 años a mas                      ( )

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marcar con una “X” la casilla que mejor represente su respuesta.

#### HABILIDADES GERENCIALES

N		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	NECESITO MEJORAR
1	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso.				
2	Verifica que se logre las metas del equipo.				
3	Les ha dado a conocer la misión y visión del establecimiento a sus colaboradores.				
4	El establecimiento de salud permite información con el equipo y apoya a la participación de todos.				
5	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión.				
6	Propone más de una alternativa para solucionar el conflicto.				
7	Trata de buscar acuerdos que se beneficien ambas partes.				
8	Cuando encuentra errores en los procesos evita recalcar el problema y se enfoca en la solución.				
9	Permite que las decisiones sean tomadas por el equipo.				
10	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos.				
11	Los valores del establecimiento de salud son los mismos que guían su conducta.				
12	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador.				
13	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.				
14	Delega funciones apropiadamente.				
15	Evita ponerse a la defensiva ante la crítica de sus colaboradores.				
16	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores.				
17	El establecimiento de salud utiliza incentivos no económicos cuando los colaboradores cumplen metas.				
18	Promueve acciones para optimizar el talento y capacidades de los demás.				
19	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones.				
20	Los colaboradores sienten que son tratados justamente.				

## ANEXO 4: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL-SPC (2005)

Estimado colaborador:

Marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista respecto a lo que se plantea en cada pregunta. Esta encuesta es anónima, no escriba su nombre, ni la firme. Los resultados los mantendremos en reserva. Conteste todas las proposiciones. Tenga en cuenta que no hay respuestas buenas ni malas.

Edad:                      Sexo: Femenino                      ( )                      Masculino                      ( )  
 Área:                      Asistencial                      ( )                      Administrativa                      ( )  
 Tiempo de Servicio:                      Menos de 5 años                      ( )                      5 años a mas                      ( )

TD: TOTAL DESACUERDO  
 D: DESACUERDO  
 I: INDECISO  
 A: ACUERDO  
 TA: TOTAL ACUERDO

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marcar con una "X" la casilla que mejor represente su respuesta.

### SATISFACCIÓN LABORAL

			TD	D	I	A	TA
Significación de la tarea	1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
	2	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
	3	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
	4	Me complacen los resultados que logro en mi trabajo.					
	5	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
	6	Me gusta el trabajo que realizo.					
	7	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).					
	8	Me gusta la actividad que realizo.					
Condiciones de trabajo	9	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
	10	El ambiente donde trabajo es confortable.					
	11	Me disgusta mi horario.					
	12	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
	13	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
	14	El horario de trabajo me resulta incómodo.					

	15	En el ambiente físico donde me ubico, me siento cómodo.					
	16	Existen las comodidades para un buen desempeño de las funciones diarias.					
	17	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					
Reconocimiento personal y/o	18	Siento que recibo "mal trato" por parte de la institución.					
	19	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
	20	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
	21	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
	22	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
Beneficios económicos	23	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
	24	Me siento mal con lo que gano.					
	25	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
	26	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
	27	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					

**Tabla. 10** Dimensiones o factores e Ítems de la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

Factor	Ítems
Significación de la tarea	3,4,7,18,21,22,25 y 26
Condiciones de trabajo	1,8,12,14,15,17,20,23 y 27
Reconocimiento Personal y/o social	6,11,13,19 y 24
Beneficios económicos	2,5,9,10 y 16

**Fuente:** Palma, Sonia (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual.

**Tabla. 11** Preguntas Positivas y Negativas de la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

Clasificación	
Preguntas	
Positivo	1,3,4,7,8,9,14,15,16,18,20,21,22,23,25,26 y 27
Negativo	2,5,6,10,11,12,13,17,19 y 24

**Fuente:** Palma, Sonia (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual.



**Tabla. 12** Puntuación de las Preguntas Positivas y Negativas de la Escala de Satisfacción Laboral SL- SPC

<b>Puntaje Según Escala Likert</b>				
Tipo de	Total	En	Indeciso	De acuerdo
Total				
Pregunta	desacuerdo	desacuerdo		
Acuerdo				
Positivo	1	2	3	4
5				
Negativo	5	4	3	2
1				

**Fuente:** Palma, Sonia (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual

**Tabla. 13** Diagnóstico de satisfacción laboral por dimensión

Nivel de	Significación de	Condiciones de	Reconocimiento	Beneficios
Satisfacción				
Satisfacción	la tarea	trabajo	Personal y/o	Económicos
General			Social	
<b>Puntaje Total</b>				
Muy satisfecho	37 o más	41 o más	24 o más	20 o más
117 o mas				
Satisfecho	33 a 36	35 a 40	19 a 23	16 a 19
103 a 116				
Promedio	28 a 32	27 a 34	18 a 20	11 a 15
89 a 102				
Insatisfecho	24 a 27	24 a 26	12 a 17	08 a 10
75 a 88				
Muy Insatisfecho	23 o menos	19 o menos	11 o menos	7 o menos
74 o menos				

**Fuente:** Palma, Sonia (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual

## ANEXO 5: Validez de Instrumentos



JUNIOR VELASQUEZ CUBA <jonathanvcuba84@gmail.com>

---

### Solicitud de Validación de INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

2 mensajes

---

JUNIOR VELASQUEZ CUBA <jonathanvcuba84@gmail.com>  
Para: DANIEL ANGEL CORDOVA SOTOMAYOR <dcordovas@ucvvirtual.edu.pe>

2 de agosto de 2020, 15:59

Saludos Cordiales Profesor Daniel Cordova:

Solicitarle tenga a bien pueda validar los instrumentos que he empleado en mi tesis, DE antemano le agradezco la atención prestada a la presente.

Atentamente

—

Jonathan Velásquez Cuba



VALIDACION DE INSTRUMENTO VELASQUEZ CUBA JONATHAN.docx  
87K

---

DANIEL ANGEL CORDOVA SOTOMAYOR <dcordovas@ucvvirtual.edu.pe>  
Para: JUNIOR VELASQUEZ CUBA <jonathanvcuba84@gmail.com>

5 de agosto de 2020, 21:01

Los instrumentos evaluados presentan, según su validez de contenido, suficiencia y aplicabilidad.

Atte

Mg Daniel Cordova

[El texto citado está oculto]

## ANEXO 6: Validez de contenido de La Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (2005)

Los datos de la Escala SL-SPC versión 2005 de 27 ítems, se aplicaron al test de alfa de Cronbach y mitades/Guttman donde se obtuvo un nivel de 0,84 lo que deja en evidencia la adecuación de la muestra para efectos de análisis factorial. La validez del contenido se trabajó con el método de jueces para efectos del ajuste contenido de los ítems se sometieron a las puntuaciones a la estimación de correlaciones por factores con el coeficiente de Spearman Brown los que evidenciaron correlaciones positivas y significativas.

**Tabla. 14** Validez Escala SL-SPC

	Factor II Condiciones de trabajo	Factor III Reconocimiento Personal y/o Social	Factor IV Beneficios Económicos	Puntaje Total
<b>Factor I</b> Significación Tarea	.148	.314	.158	.785
<b>Factor II</b> Condiciones de Trabajo	-----	.227	.291	.799
<b>Factor III</b> Reconocimiento Personal y/o Social	-----	-----	.133	.538
<b>Factor IV</b> Beneficios Económicos	-----	-----	-----	.543

**Fuente:** Palma, Sonia (2005)

### Confiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (2005)

Según Palma (2005), la confiabilidad ha sido calculada a través del método de consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach y el método de mitades con el coeficiente de Guttman. Los coeficientes que han sido resultantes son los que afianzan la confiabilidad del instrumento utilizado.

**Tabla 15.** Confiabilidad Escala SL-SPC

Método / coeficiente	Correlación
Consistencia Interna / Alfa de Crombach	.84
Mitades / Guttman	.81

≤0.05

**Fuente:** Palma, Sonia (2005)



## ANEXO 8: Fichas Técnicas

**Tabla. 16**

Ficha técnica del instrumento de medición de la variable habilidades gerenciales

---

Nombre del Instrumento: Cuestionario para medir las habilidades gerenciales

---

Autor/es: Reyes Maldonado Karla Yesenia (2015),

Adaptado por: Rodríguez Herrera Sue Ellen.

Lugar: Establecimientos de salud de la Red Rímac San Martín

Fecha de Aplicación: junio 2020

Objetivo: Determinar las habilidades gerenciales

Administrado a: Médicos Jefes

Forma de administración: Individual

Tiempo de aplicación: 15 minutos

---

**Observación:** Consiste en un cuestionario de 20 Ítems, 8 dimensiones y 20 indicadores, se empleó la escala de Likert, con puntuaciones que van del 1 al 4 (Siempre, casi siempre, con frecuencia y Necesito mejorar) para cada pregunta, siendo los niveles bajo, medio y alto.

**Tabla. 17**

Ficha técnica del instrumento de medición de la variable Satisfacción Laboral

Nombre del Instrumento: Escala de Satisfacción Laboral SL - SPC

---

Autor/es: Sonia Palma Carrillo (2005)

Adaptado por: Natalia Angélica Boado Llerena

Lugar: Lima Metropolitana

Fecha de Aplicación: Junio 2005

Objetivo: Determinar el nivel de Satisfacción Laboral

Administrado a: 1058 trabajadores con dependencia laboral

Forma de administración: Individual

Tiempo de aplicación: 15 minutos en formato físico y 5 minutos en formato computarizado

---

**Observación:** Consiste en un cuestionario de 27 Ítems, 4 dimensiones y 27 indicadores, se empleó la escala de Likert, con puntuaciones que van del 1 al 5 para cada pregunta positiva y de manera invertida para las preguntas negativas. Siendo los niveles Muy insatisfecho (1), insatisfecho (2), promedio (3), satisfecho (4) y muy satisfecho (5).

## ANEXO 9: Resultados descriptivos

Tabla 18

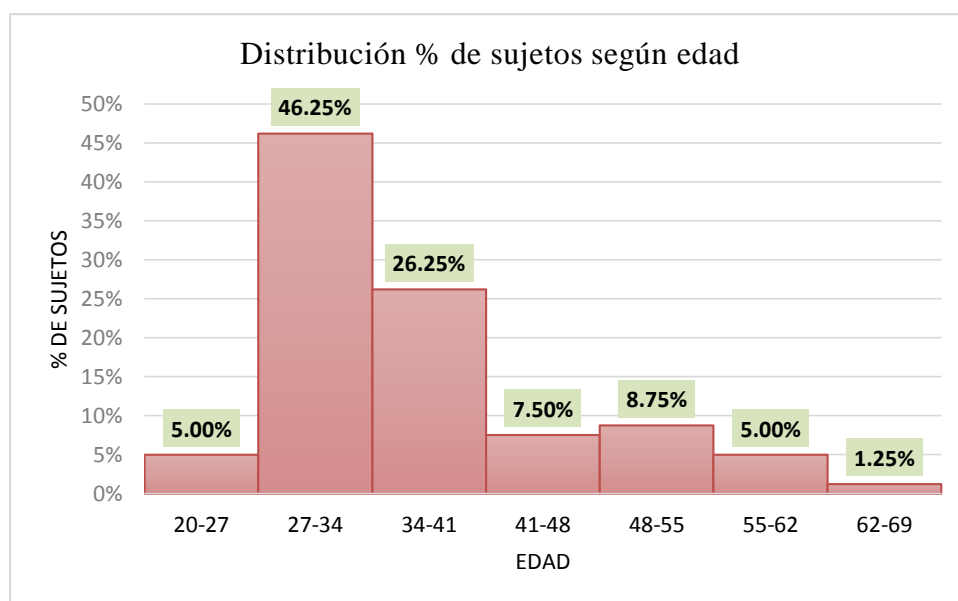
Distribución de los usuarios internos que participaron en el estudio según edad, Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.

LI	LS	N	hi%	Fi	Hi%
20	27	4	5.00%	4	5.00%
27	34	37	46.25%	41	51.25%
34	41	21	26.25%	62	77.50%
41	48	6	7.50%	68	85.00%
48	55	7	8.75%	75	93.75%
55	62	4	5.00%	79	98.75%
62	69	1	1.25%	80	100.00%
TOTAL		80	100.00%		

Fuente: Cuestionario

Figura 3.

Distribución de los Usuarios Internos del Hospital Nacional Dos de Mayo según la edad



Fuente: Cuestionario

De la tabla 18 y de la figura 3, se observa que del total de usuarios internos hay 37 que presentan edades entre 27 hasta 34 años, mientras que, 21 sujetos presentan edades entre 34 y hasta 41 años. Además, 7 sujetos presentan edades entre 48

hasta 55 años, 6 sujetos presentan edades entre 41 hasta 48 años, 4 sujetos entre 20 y 27 años, así también entre 55 y 62 años y 1 sujeto presenta edad entre 62 y 69 años.

Según, los estadísticos descriptivos se observan en las medidas de tendencia central, que la edad promedio de los 80 usuarios internos es de 36.01 años, el 50% de los sujetos tiene una edad como máximo de 33 años y que la edad más frecuente es de 32 años.

### **Tabla 19**

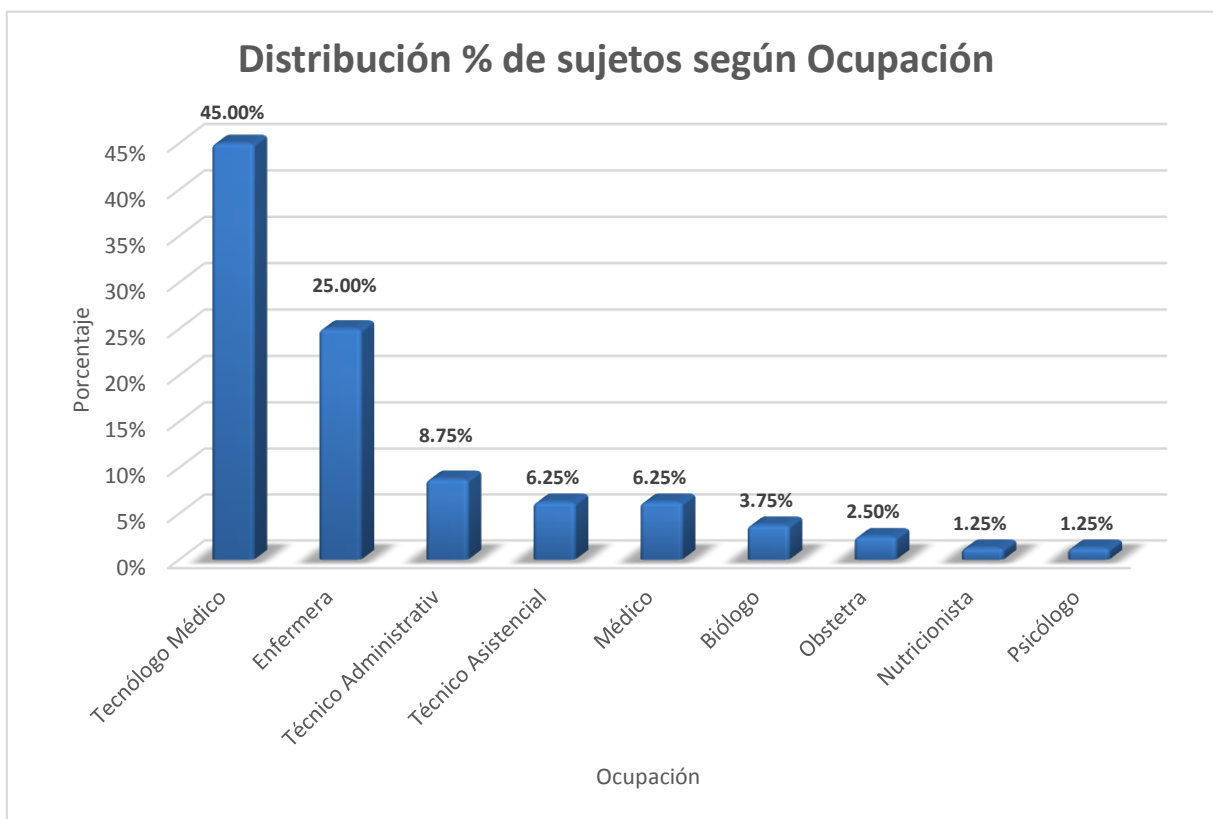
*Distribución de los usuarios internos según su ocupación, Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Tecnólogo Médico	36	45.00	45.00
Enfermera	20	25.00	70.00
Técnico Administrativ	7	8.75	78.75
Técnico Asistencial	5	6.25	85.00
Médico	5	6.25	91.25
Biólogo	3	3.75	95.00
Obstetra	2	2.50	97.50
Nutricionista	1	1.25	98.75
Psicólogo	1	1.25	100.00
Total	80	100	

*Fuente:* cuestionario

**Figura 4.**

Distribución de los Usuarios Internos del Hospital Nacional Dos de Mayo según su ocupación



De la tabla 19 y de la figura 4, se observa que, del total de usuarios internos, 36 fueron tecnólogos médicos, 20 fueron enfermeras y 24 fueron profesionales de otras profesiones.

**Tabla 20**

*Distribución de los usuarios internos según tiempo de servicio, Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020*

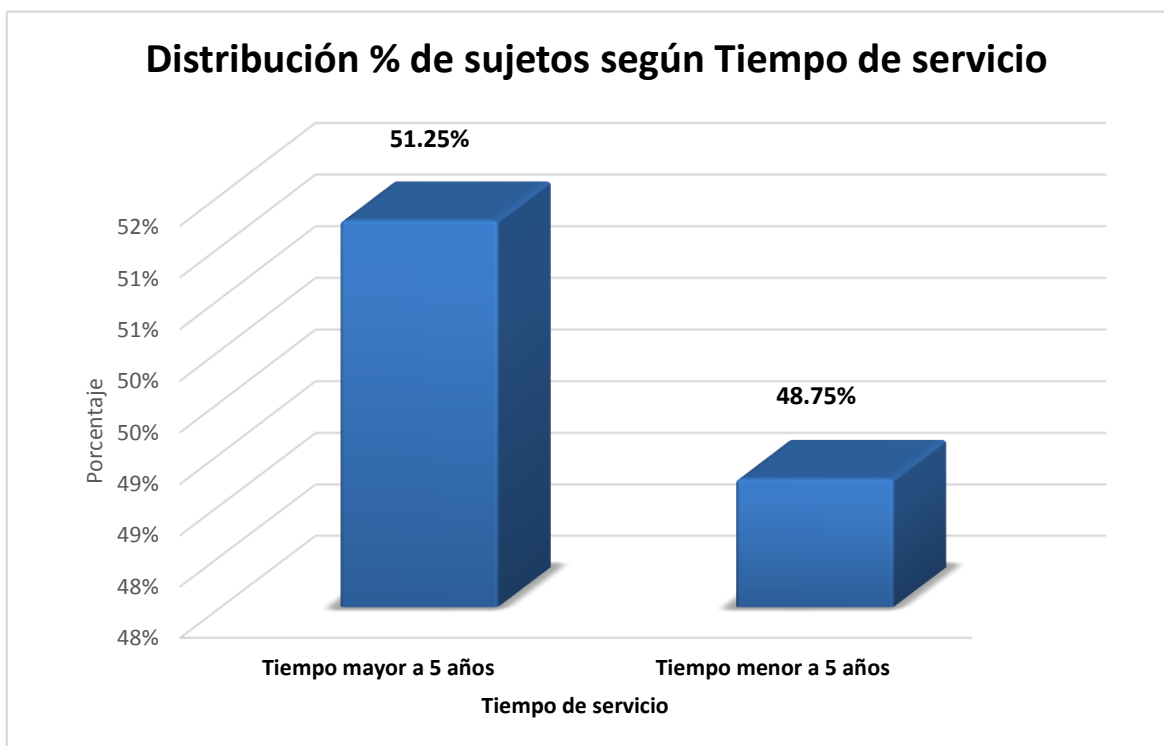
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Tiempo mayor a 5 años	41	51.25	51.25
Tiempo menor a 5 años	39	48.75	100.00
Total	80	100	

Fuente: cuestionario



**Figura 5.**

Distribución de los Usuarios Internos del Hospital Nacional Dos de Mayo según su tiempo de servicio.



De la tabla 20 y de la figura 5, se observa que, del total de usuarios internos, 41 tienen un tiempo de servicio mayor a 5 años y 39 usuarios tienen menos de 5 años de servicio.

**Tabla 21**

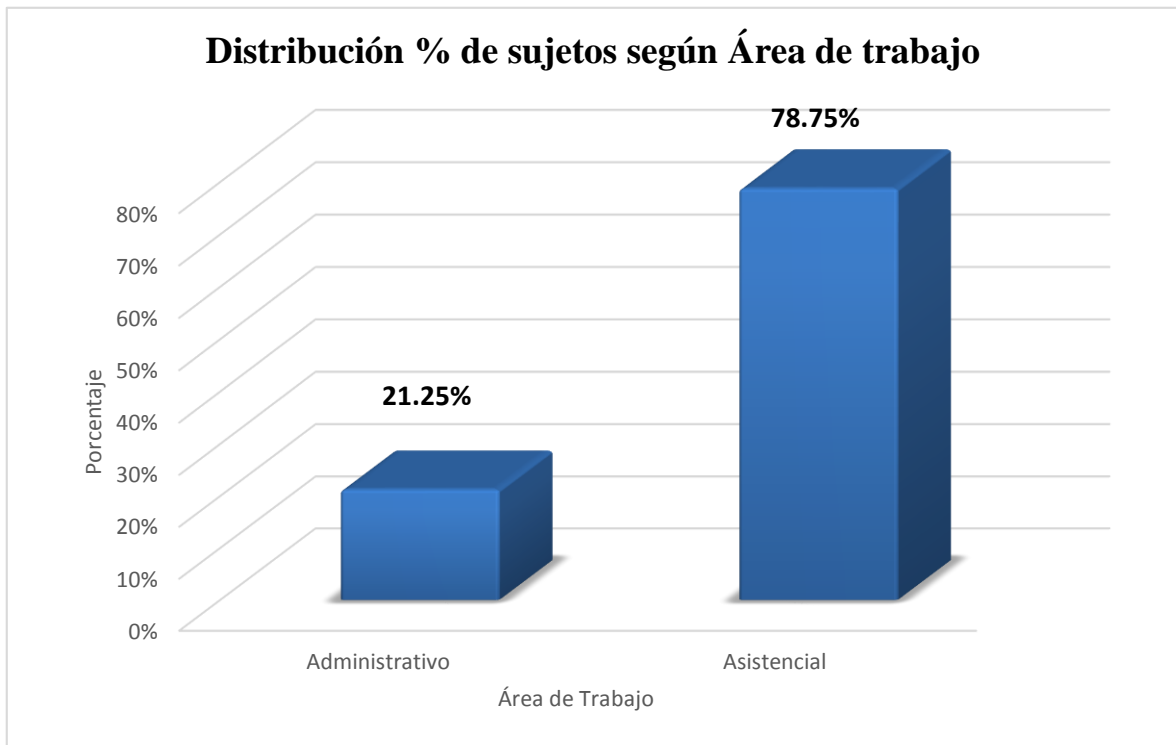
*Distribución de los usuarios internos según área de trabajo, Hospital Nacional Dos de Mayo, 2020*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Administrativo	17	21.25	21.25
Asistencial	63	78.75	100.00
Total	80	100	

Fuente: cuestionario

**Figura 6.**

Distribución de los Usuarios Internos del Hospital Nacional Dos de Mayo según su área de trabajo.



De la tabla 21 y de la figura 6, se observa que, del total de usuarios internos, 63 realizan labor asistencial y 17 realizan labor administrativa.

## ANEXO 10: Niveles de Confiabilidad

**Tabla 22.** *Niveles de confiabilidad*

Rangos	Magnitud
No es confiable:	-1 a 0
Baja confiabilidad:	0,01 a 0,49
Moderada confiabilidad:	0,5 a 0,75
Fuerte confiabilidad:	0,76 a 0,89
Alta confiabilidad:	0,9 a 1

**Fuente:** Ruiz Bolívar, C (2002)

## ANEXO 11: Interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman

**Tabla 23.**

*Interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman, según Hernández y Fernández*

Rango	Relación
-0,91 a -1,00	Correlación negativa perfecta
-0,76 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,51 a -0,75	Correlación negativa considerable
-0,11 a -0,50	Correlación negativa media
-0,01 a -0,10	Correlación negativa débil
0,00	No existe correlación
+0,01 a +0,10	Correlación positiva débil
+0,11 a +0,50	Correlación positiva media
+0,51 a +0,75	Correlación positiva considerable
+0,76 a +0,90	Correlación positiva muy fuerte
+0,91 a +1,00	Correlación positiva perfecta

**Fuente:** Hernández & Fernández y Baptista

## ANEXO 12: Prueba de KOLMOGOROV – SMIRNOV

### Variable: Satisfacción Laboral

#### Prueba de Hipótesis:

Ho: Los datos se distribuyen normalmente.

H1: Los datos NO se distribuyen normalmente.

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		SATISFACCIÓN LABORAL (agrupado)
N		80
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2,55
	Desviación estándar	,926
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,211
	Positivo	,199
	Negativo	-,211
Estadístico de prueba		,211
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

#### Estadística de prueba: KOLMOGOROV – SMIRNOV

$$KS = 0,211$$

#### Decisión estadística:

Como Sig = 0,000 < alfa = 0,05 → SE RECHAZA Ho

#### Conclusión:

Con un nivel de significancia del 5% se puede afirmar que los datos de la variable Satisfacción Laboral no proceden de una distribución normal.

## Variable: Habilidad Gerencial

### Prueba de Hipótesis:

Ho: Los datos se distribuyen normalmente.

H1: Los datos NO se distribuyen normalmente.

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		HABILIDAD GERENCIAL (agrupado)
N		80
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2,43
	Desviación estándar	,952
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,222
	Positivo	,222
	Negativo	-,177
Estadístico de prueba		,222
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

### Estadística de prueba: KOLMOGOROV – SMIRNOV

$$KS = 0,222$$

### Decisión estadística:

Como Sig = 0,000 < alfa = 0,05 → SE RECHAZA Ho

### Conclusión:

Con un nivel de significancia del 5% se puede afirmar que los datos de la variable Habilidad Gerencial no proceden de una distribución normal.

## ANEXO 13: Población de Usuarios del Hospital Nacional Dos de Mayo

Tabla 24.

*Población de Trabajadores del Hospital Nacional Dos de Mayo*

Condición	Población
Nombrado	1498
Contratado	280
Terceros	296
Total	2074

*Fuente: Recursos Humanos del HNDM 2020*