



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal del
Centro de Salud La Flor – 2022**

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

AUTORA:

Zavala Barrueto, Pamela (orcid.org/0000-0003-3804-2145)

ASESORA:

Dra. Díaz Mujica, Juana Yris (orcid.org/0000-0001-8268-4626)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Calidad de las prestaciones asistenciales y gestión del riesgo en salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición, y salud alimentaria

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico el siguiente trabajo a Dios ante todo a mi Madre que desde el cielo me guía, a mi familia, mi esposo, mis hijos, mi padre, mi hermano y a mi tío Gabriel por el soporte, el apoyo y el acompañamiento en esta grata experiencia.

Agradecimiento

Agradezco a los que me apoyaron en esta experiencia, a mi docente y asesora de tesis, al estadístico, a los compañeros de mi centro de labores por el interés en el tema de estudio, pero sobre todo a mi madre, ella antes de partir fue la impulsadora en mi vida, de seguir estudiando para brindarle un ejemplo de vida a mis hijos, "Gracias Mamá".

Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos	18
3.6. Método de análisis de datos	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	25
VI. CONCLUSIONES	30
VII. RECOMENDACIONES	31
REFERENCIAS	32
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1.	Niveles de Habilidades gerenciales en el personal del Centro de Salud La Flor	20
Tabla 2.	Niveles de Satisfacción laboral en el personal del Centro de Salud La Flor	21
Tabla 3.	Correlación entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral	22
Tabla 4.	Correlación entre comunicación y satisfacción laboral	23
Tabla 5.	Correlación entre liderazgo y satisfacción laboral	23
Tabla 6.	Correlación entre motivación y satisfacción laboral	24

Índice de figuras

Figura 1.	Diseño de Investigación	14
Figura 2.	Frecuencia de los niveles de Habilidades gerenciales	20
Figura 3.	Frecuencia de los niveles de Satisfacción laboral	21

Resumen

Esta investigación tuvo como propósito identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal del Centro de Salud la Flor, para ello se contó con una muestra censal de 45 participantes. El estudio fue de diseño correlacional, descriptivo y no experimental. Para evaluar las variables se aplicaron los instrumentos diseñados por dos previos investigadores, los cuales cuentan con evidencias de validez y confiabilidad para su administración en Lima Metropolitana. El resultado identificó una relación directa, mediana y significativa ($r=.468$, $p<.01$) entre las variables; de igual forma, se halló relación entre la satisfacción laboral junto a la comunicación ($r=.415$, $p<.01$) y la motivación ($r=.383$, $p<.01$), mientras que no se relacionó significativamente con el liderazgo ($p=.139$). Asimismo, se calcularon los niveles para ambas variables, concretamente, se halló que para las habilidades gerenciales se predispone el nivel medio (73.3%), seguido de los niveles alto (24.4%) y bajo (2.2%), por su parte, en la satisfacción laboral sobresale el nivel medio (80%), junto al nivel alto (17.8%) y bajo (2.2%). Se concluye que el incremento de las habilidades gerenciales permite que aumente la satisfacción laboral de los trabajadores del centro de salud.

Palabras clave: habilidades gerenciales, satisfacción laboral, comunicación, liderazgo, motivación.

Abstract

The purpose of this research was to identify the relationship between management skills and job satisfaction of the staff of the La Flor Health Center, for which a census sample of 45 participants was used. The study had a correlational, descriptive and non-experimental design. To evaluate the variables, the instruments designed by two previous researchers were applied, which have evidence of validity and reliability for their administration in Metropolitan Lima. The result identified a direct, median and significant relationship ($r=.468$, $p<.01$) between the variables; Similarly, a relationship was found between job satisfaction together with communication ($r=.415$, $p<.01$) and motivation ($r=.383$, $p<.01$), while it was not significantly related to leadership ($p=.139$). Likewise, the levels for both variables were calculated, specifically, it was found that for managerial skills the medium level (73.3%) is predisposed, followed by the high (24.4%) and low (2.2%) levels, on the other hand, in job satisfaction stands out at the medium level (80%), along with the high level (17.8%) and low level (2.2%). It is concluded that the increase in managerial skills allows the job satisfaction of health center workers to increase.

Keywords: managerial skills, job satisfaction, communication, leadership, motivation.

I. Introducción

Las habilidades gerenciales en el ámbito de salud son amplias, puesto que estas competencias gerenciales desempeñan un papel importante y preponderante en la satisfacción de los trabajadores de las diferentes organizaciones a nivel mundial. En ese sentido, se conoce que la forma en la que los gestores lideran a sus grupos de trabajo repercute directamente sobre su performance, productividad, motivación y satisfacción, es por ello que es significativamente importante identificar cuáles son las competencias específicas que permiten el mejor desarrollo de este rol directivo y cuáles son las barreras que lo impiden (Segade, 2016).

Es así como, las habilidades específicas de un directivo o gerente se evidencian en los cambios positivos y generales que este representa (Arroyo, 2012), debido a que este líder visualiza y percibe cada oportunidad y reto, aprovechando los tipos de competencias que posee, tales como la técnica, la humana, la de conceptualización, la de diseño, entre otras. A partir de lo señalado, es necesario recalcar que la satisfacción laboral tiene un rol importante en las entidades, tanto estatales como privadas, ya que será de vital relevancia la relación entre ambas para poder lograr mejoras que brinden mayor calidad en el usuario interno (Segade, 2016).

Por ello, a nivel mundial, estudios recientes desarrollados en Estados Unidos y Europa acerca de la satisfacción laboral y en el cómo lideran sus gerentes o directivos, señalan que solo en España al menos el 80% de encuestados afirma que la condición laboral ha sido y es satisfactoria para ellos, y esto se debía principalmente a que encontraron en la telemedicina un soporte más amplio frente a la comunicación más directa con sus pacientes. La diferencia con los demás países radica en el manejo del líder o del gerente en lograr implementar la telemedicina como un soporte y a su vez medir si es efectivo, ya que no hay contacto con el paciente (Sadler, 2020).

Dicho esto, en el sector salud en el Perú el diagnóstico de recursos humanos elaborado por el Ministerio de Salud (MINSa, 2019), indicó que, aunado a un déficit de profesionales, existen deficientes condiciones laborales, no se cumplen con los planes de desarrollo de capacidades y se evidencia un bajo rendimiento del

personal de salud para cumplir con los objetivos institucionales y brindar un servicio de calidad. Todo ello impacta en la satisfacción laboral, las actividades y el desempeño de los empleados, ya que en este ámbito son complejas y la espera de obtener resultados óptimos es muy baja, por ello muchas veces no se suelen completar las metas y se observa que cada servicio del centro se debe fortalecer, debido a que no se opera bajo planes estratégicos que permitan mejorar el trabajo integrado y se pone en evidencia la falta de motivación, comunicación y otros aspectos entre los gestores, las cabezas de los servicios y los integrantes de estos.

Por otro lado, en Perú se evidenció que en las entidades privadas los indicadores sobre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral muestran que ambas se relacionan de manera positiva, dejando constancia que el desempeño de los trabajadores es óptimo siempre y cuando se mantengan las habilidades gerenciales en todos sus aspectos, considerando el buen trato, la habilidad personal, la comunicación, el manejo de las relaciones interpersonales, el liderazgo y el trabajo en equipo (Cuba, 2018).

Por su parte, un estudio a nivel local dentro de sector norte de Lima señaló que el 55.8% de trabajadores de una institución privada considera adecuado el manejo de sus directivos a través de las habilidades gerenciales (Arrascue-Lino et al., 2021).

En cuanto a esta investigación, para el análisis situacional de la institución se tomó en cuenta la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud la Flor, puesto que se consideró que el desarrollo del desempeño en el primer nivel de atención debe de ser clave para poder escalar en los niveles más altos de atención, asimismo, con este aporte ayude a tener una mejor visión y un mejor planeamiento de las actividades, producción, logro de metas y mejorar la relación directivo-personal y se mejore la cadena de mando para obtener resultados a largo, mediano y corto plazo.

Por ello, a partir de lo expuesto en los párrafos anteriores, se ha planteado la siguiente pregunta ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal del Centro de Salud La Flor - 2022? De la misma manera, se establecen las preguntas específicas: (a). ¿Cuál es la relación entre la

comunicación y la satisfacción laboral del personal?, (b). ¿Cuál es la relación entre liderazgo y la satisfacción laboral del personal ?, y (c). ¿Cuál es la relación entre motivación y la satisfacción laboral del personal?

Con relación a la justificación de este trabajo, se consideran cuatro niveles. En primer lugar, a nivel teórico, la propuesta de investigar las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral desde sus conceptos básicos basados en la teoría concluyente de Sonia Palma sobre la motivación y el clima laboral, permitirán conocer si el éxito es la satisfacción individual que se logra solo a través de factores intrínsecos y no de parámetros extrínsecos, dado que hoy en día es destacable el estudio de la inteligencia emocional más allá de las capacidades del coeficiente mental, por ejemplo, sobre la toma de decisiones. De esta forma, esclarecer la relación que existe entre las variables permite conocer más acerca de las habilidades básicas de los trabajadores y comprender si se predisponen hacia el éxito, lo cual podrá ser utilizado como antecedente para futuras investigaciones. También, a nivel metodológico, se entregan dos instrumentos con evidencias de confiabilidad para su aplicación en intervención psicológica. Además, a nivel práctico, los resultados presentados servirán para encauzar programas de intervención que permitan mejorar los procesos gerenciales y de satisfacción laboral en centros de salud o entidades afines. Finalmente, a nivel social, las conclusiones y recomendaciones ofrecidas tendrán utilidad para las autoridades o instituciones que deseen trabajar en la mejora de problemáticas asociadas a ambas variables.

En respuesta, se consideró como objetivo general para la presente investigación: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal del Centro de Salud La Flor; siendo los objetivos específicos: Determinar la relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral, y determinar la relación entre las habilidades gerenciales y las dimensiones de la satisfacción laboral del personal del Centro de Salud La Flor.

Por último, en este estudio se consideró como hipótesis general que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción

laboral; además, se establecen las hipótesis específicas: (a). Existe relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y la comunicación, (b). Existe relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y liderazgo, (c). Existe relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y motivación.

II. Marco teórico

Primero, a nivel nacional, Abarca et al. (2021) investigaron la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral con enfermeras de Arequipa, para ello realizaron un estudio descriptivo transversal con 51 empleados del Hospital Regional de Arequipa, Perú. Para la recolección de información de las variables se utilizaron las siguientes herramientas: Escala de Hiperactividad Rasgo TMMS-24 y Escala de Satisfacción Laboral General. De acuerdo con los hallazgos de la prueba de correlación chi-cuadrado, se obtuvo un valor de significación $p < .05$, lo que confirmó el cumplimiento de la hipótesis sobre la relación entre las variables.

Por su parte, Arrascue-Lino et al. (2021) estudiaron la relación entre las habilidades gerenciales desde la percepción del personal de un hospital de Lima Metropolitana. Para ello, se realizó un trabajo cuantitativo, descriptivo de corte transversal, y se contó con la participación de 52 participantes de esta institución. Para recoger información de la variable, se aplicó el cuestionario de percepciones respecto a las habilidades gerenciales. El resultado señaló que la percepción de las habilidades gerenciales por parte de los trabajadores fuera consideradas adecuadas para el 55.8% de los participantes.

Mientras que, Marín y Placencia (2017) estudiaron la relación entre motivación y satisfacción laboral de una organización de salud privada, para ello contaron con la participación de 136 trabajadores, mayores de 18 años ($M=32.7$, $DE=6.33$), 73.5% mujeres. El resultado de la correlación fue directa y significativa ($r=.336$, $p<.001$). Se concluyó que a más motivación de los trabajadores aumenta la satisfacción laboral.

También, a nivel internacional, Según Toledo et al. (2022) en su investigación sobre el Síndrome de *Burnout*, con la participación de 98 docentes entre los 31 y los 64 de los cuales $M=43,35$; $DT=7,98$; 60,20% mujeres), mencionaron que la frecuencia estaba relacionada a la salud, sin considerar sus

trabajos en el sistema remoto o virtual, se evidenció que las jornadas laborales, aumentaron los niveles de estrés. En los análisis de correlación las féminas evidenciaron un mayor promedio entre la salud mental vs los varones quienes si obtuvieron una tasa más alta en burnout, hubo si una relación significativa entre las edades. El 58.8% si evidenció mayor comprensión en temas relacionados a la salud mental.

Continuamos con, De Armond (2021) investigó la relación entre el liderazgo gerencial y la satisfacción de los empleados de Estados Unidos. Para ello se contó con la participación de 30 sujetos. El resultado mostró que existe una relación directa, positiva y moderada entre ambas variables ($r=.73$, $p<.05$). Se concluyó que la satisfacción de los empleados está estrechamente relacionada las habilidades de liderazgo de sus superiores.

Los estudios aplicados por Jhonson y Frantz (2021), por la Covid 19 no pueden estar ajenos a la percepción que se tiene frente a las habilidades de los gerentes que deben contrarrestar los efectos de una pandemia, así como también mejorar la salud mental y la satisfacción laboral se viera mermada o en un segundo plano, en este estudio exploratorio cualitativo de método mixto, el uso de la tecnología jugo un rol primordial utilizando la mensajería de texto para la valorización de la gestión y la autogestión en conocimientos y así poder encontrar el mejor método de afrontamiento frente a la pandemia. Esto confirmó que en Ghana el 50% rezaba y hacia frente a sus creencias, en Portugal un 85% aplico el desenvolvimiento de sus habilidades y sus gestores basados en el factor emocional.

Del mismo modo, Nahou (2019) estudió la relación entre las competencias directivas y el clima organizacional de una institución de educación superior de México. Se contó con la participación de 152 empleados de esta institución. El resultado de la correlación de variables obtuvo un valor de $p <.05$, lo que asegura el rechazo de la hipótesis nula, por ende, se acepta la relación entre variables.

Pizarro et al. (2019) estudiaron la relación entre motivación, satisfacción laboral y estado de flow, para ello contaron con una muestra de 214 trabajadores venezolanos de un centro de salud familiar, de edad promedio 37 años, 73.11%

mujeres. El resultado demostró que existe relación entre el flow con la satisfacción laboral ($r=.363$, $p<.001$) y la motivación laboral ($r=.519$, $p<.001$). Se concluyó que la relación es directa, es decir, a más *flow* aumenta la satisfacción y motivación laboral.

Hay estudios como en Uganda donde buscar el buen desempeño de los sistemas de salud prevalece en los estilos de liderazgo y en explotar las pocas limitaciones que puedan presentar así es como en este estudio se evidenció que, de los 564 trabajadores de salud de un total de 228 centros de salud, se recopiló información basado en la relación que hay entre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo. Utilizaron un método Transversal y la correlación de Pearson donde obtuvieron que el 62% prefería líderes transformacionales, mientras que un 42% a los transaccionales y un 14% a los *Laissez-Faire*. El estilo transformacional es el que mayor impacto favorable tuvo para estimular la automotivación y lograr que la satisfacción laboral se solidifique con los equipos de trabajo y se logre un comparativo frente a los que prefieren y demuestran habilidades transaccionales y/o *Laissez-Faire* (Musinguzi et al., 2018).

Unos estudios en Arabia Saudi afirmaron que la fatiga emocional, la insatisfacción laboral eran las principales causas por las que las enfermeras de un hospital en Arabia Saudi abandonaban el trabajo; se utilizó un proceso descriptivo correlacional donde incluían datos transversales. Contó con una población de 497 enfermeras de uno de los centros hospitalarios más grandes de Arabia Saudita, todos completaron las encuestas online, algo que sobresale del estudio es la forma en que las jefaturas de enfermeras logro integrar con liderazgo el apoyo de su personal a cargo, mientras que otro grupo sintió el agotamiento el cual obtuvo más del 70%, es por ellos que se deben lograr mayor cantidad de estrategias no solo en la selección y evaluación sino también en la modalidad de contratación y en afianzar al personal en el cargo o función a asumir (Alharb et al., 2020).

En el siguiente análisis de estudio se evidencia que las habilidades gerenciales aplicadas en estudiantes juegan un rol fundamental donde evidenciaron de 40 estudiantes de enfermería que, a través del estudio cualitativo exploratorio, inductivo temático, los estudiantes identifican mejores estrategias para poder

aplicar y gestionar sus competencias tanto de forma individual como colectiva. La universidad tuvo influencia en el aprendizaje para el desarrollo de estas y mejorar la gestión de las habilidades blandas y gerenciales a futuro. Los Gestores cumplieron un papel relevante en el proceso de aprendizaje y seguimiento durante este estudio (Leal et al., 2018).

Mientras que, Álvarez et al. (2016) estudiaron la satisfacción laboral en un centro de asistencia hospitalaria de Cuba. El estudio fue cuasi experimental y contó con la muestra de 301 trabajadores del servicio de atención de salud de dicha entidad. El resultado mostró que el nivel de satisfacción laboral no fue favorable en el 74.39% de los casos, asegurando que las dimensiones de más influencia fueron las condiciones de trabajo, junto a la estimulación material y moral.

También, un estudio con 123 enfermeros, de un hospital, donde a través del cuestionario y el análisis de datos de la media \pm SD e el método de ecuaciones el nivel del personal técnico indicando un buen nivel en el resultado de $(3,95\pm 0,68)$ y las habilidades conceptuales en $(3,69\pm 0,70)$, la habilidad gerencial en $(R^2 = 58\%$ con $\beta = 0.76$), el resultado con las enfermeras fue favorable quedando satisfechas con el (4.07 ± 0.67) , y esto pudo evidenciar que la habilidad gerencial tiene un alto impacto con $(R^2 = 45\%$, $\beta = 0,67$), no se indica que hay relación con las edades o el estado civil la calificación de cada colaborador ha sido basada en experiencia y profesionalismo, donde el resultado ahí fue de $(p > 0,05)$. Se concluyó también que los centros hospitalarios cuentan con una complejidad cada vez mayor por ende requieren de personal calificado y competente para una atención de calidad y para los puestos claves donde pueden influir sobre los resultados de la operacionalización de un centro de salud y lograr así mejor eficacia (Suresh, 2015).

En un orden distinto de ideas, la revisión de la literatura se centra en analizar los aportes a la conceptualización de las habilidades gerenciales, definiéndolas y categorizándolas. Por otro lado, la rica y basta literatura sobre la necesidad de transformar la reformar en el sector público da un mayor impulso a la oportunidad de dirigir la investigación realizada desde la perspectiva diferente y nueva, incluida la afirmación de roles mucho más relevantes para las habilidades como un factor

positivo en las habilidades que tienen los empleados públicos, para el mejor cumplimiento de sus responsabilidades y otras funciones (Pereda, 2016).

Las habilidades directivas se basan en un conjunto de personas que se identifican con acciones que los seres humanos realizan o ponen en práctica y los conducen a resultados específicos. Dicho esto, es importante señalar la precisión del concepto que se tiene hacer de la habilidad, ya que existe confusión al compararse con las competencias, ya que el primero es más amplio y complejo, en suma, para consolidar este argumento se referencia al Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2021, acepción 1), el cual señala que la habilidad es definida como la capacidad y disposición para realizar algo.

Una de las cosas que se mencionó por este autor es que el buen desempeño de las habilidades gerenciales estarán basadas en el constante trabajo de la supervisión y del compromiso en el potenciar la experiencia laboral, la influencia que tiene uno y el otro frente a la planificación y la estrategia del desarrollo para tener y lograr el mejor recurso humano, este autor definió y complementó esta estrategia basados en un estudio realizado a más de 143 directivos de escuelas donde los desempeños en el manejo no solo de una institución sino del personal debe ser a través de la supervisión la experiencia y el compromiso, el consideró estos tres puntos claves para lograr que el comportamiento frente a sus habilidades y la satisfacción laboral mejoren (Sarmini, 2021).

En las teorías de Safa y Shama (2021), el análisis que investigaron fueron la interacción entre la pluralidad y el tipo de grupo de capacidades requeridas para la administración de la innovación en las habilidades gerenciales. La metodología de indagación incluyó una evaluación de la revisión de la literatura e indica un modelo teórico entre la variedad y el tipo de capacidades requeridas para las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral. Las variables estudiadas permanecen bajo 2 encabezados: 1) atributos de variedad género, edad, religión, etcétera; 2) atributos del grupo de capacidades: capacidades de comunicación, entendimiento técnico, etcétera. Lo que nos llevó a comprender mejor cada una de las variables.

Ante la coyuntura de los últimos 2 años el personal del sector salud se ve en la obligación de aspirar y lograr un mejor desempeño laboral. El rol que juega el

directivo o gerente de las entidades públicas y privadas en este sector tan vulnerable, ha crecido muy rápido en estos últimos años, el propósito de esto y de las constantes capacitaciones han logrado que el personal crezca en el aspecto comportamental frente a potenciar sus habilidades sociales, y las blandas generando el dominio de las gerenciales, las autoevaluaciones son parte del común denominador que se aplica en muchos países sobre todo Europeos, así como también hay organizaciones que trabajan en la percepción de la competencia y el diseñar herramientas que mantenga la operatividad y el desarrollo de sus recursos humanos con el objetivo final de fomentar la formación y obtener grados de satisfacción laboral en niveles máximos (Fanelly, 2021).

La satisfacción laboral esta avocada a la comunicación y las relaciones entre líderes éticos y seguidores. Es por eso el ímpetu para poder estudiar mejor las teorías sobre liderazgo y así ponerla a prueba en el enfoque holístico. Al hablar de las habilidades gerenciales, continuó hablando de la conducta frente al liderazgo debido a que busca implicarlo con la toma de decisiones basados en ética, y esta a su vez promover redes de apoyo y de desarrollo entre los colaboradores. Mejorar el ambiente organizacional y exhibir las características de cada uno de los comportamientos. En la actualidad, este autor indica que las habilidades estarán basadas en el liderazgo y en cada uno de los estilos en este mundo globalmente diverso (DeVoy, 2021).

Este artículo aporta su propio criterio sobre las tendencias gerenciales basadas en tecnología, comunicación, y el conocimiento global, que van de la mano con los nuevos enfoques de gestión que ayuda a la innovación. Y al hablar de las habilidades directivas o gerenciales tratan de mirar lo nuevo del mercado o de las empresas u organizaciones, esas tendencias de estudios en la actualidad en este punto, llegan a conclusiones que logran un impacto y se hacen a través de los instrumentos comprobados para dichos cambios y en el cómo reaccionar, es el proceso interminable de la enseñanza; significa enseñanza de larga vida y conseguir nuevos aprendizajes y la capacidad de crear (Švač, 2020).

La satisfacción laboral definida por Neyra (2019) como el bienestar de los colaboradores en el desempeño del trabajo, ha sido analizada y conceptualizada

por diversos enfoques científicos y diferentes corrientes metodológicas, y hasta ahora se ha involucrado con unas cuantas variables no comunes así tenemos la eficiencia, desempeño laboral y el comportamiento de la organización, no podemos decir que se den conceptos similares sobre cómo debe definirse la satisfacción laboral. Es por eso que, Wright y Bonnett (2003) indicaron que la satisfacción laboral es la manera más común y antigua de controlar la felicidad dentro del entorno laboral. Mientras que, Sean (2007) la describe como un conjunto de sentimientos positivos expresados por el grupo de miembros de una organización en relación a la visión, misión, metas, procesos de la organización y el orgullo de sus empleados por pertenecer a la organización. De esta manera, es común comprender que existen diversos tipos de interrelación entre trabajadores y directos, puesto que cada uno de estos miembros tienen distintas conductas y comportamientos que son importantes en su rol y posición individual. La suma de todas estas acciones, sus causas y motivaciones, sus conexiones y sus compromisos daría como concepto el comportamiento organizacional.

Cuando se mencionó sobre satisfacción, se indicó que debe de ser compatible entre la carrera que se ha estudiado vs lo que trabajamos, debido a que no es una ley universal que debería regir sí el estudio como profesión es en lo que se debe trabajar para satisfacer nuestras necesidades básicas, esto aplica siempre y cuando tengamos las carreras profesionales tradicionales o en las que se tengan una cantidad de plazas laborales generadas por los gobiernos, que son los que impulsan el mercado actual. Para ello se debe potenciar el desarrollo de las disciplinas y generar mejores condiciones y riesgos psicosociales dentro del trabajo que vamos a desempeñar más aún si tenemos el liderazgo como directivo o gerente (Bianchi, 2018).

Es así que, la gran mayoría de los directivos deben tener tres tipos de habilidad: técnica, social y conceptual. La habilidad técnica consiste en la competencia de atribuir métodos y procedimientos para ejecutar una tarea específica. Esta capacidad se desenvuelve en el centro de investigación y genera nuevas veteranías en la vida profesional. Estas habilidades no serán iguales para todos los directivos, ya que se requiere lograr estudiar y mezclar el lugar de trabajo de cada uno; de esta forma, son relevantes para el ritmo de trabajo debido a que

se prestan las herramientas para comprender el trabajo de los empleados e involucrarse en la idoneidad del modelo de gestión a las necesidades y requerimientos del campo (Lussier y Achua, 2016).

Si en una organización, sus capacidades y motivación se vienen convirtiendo en parte fundamental de la productividad de los colaboradores, esto implicó que las organizaciones necesitan personas con estas habilidades para realizar muchas de las funciones y que deben trabajar de manera oportuna. Las competencias conforman un concepto más amplio que abarca una serie de conocimientos, aunados a habilidades y actitudes indispensables para ejecutar una tarea en particular. De esta forma, recientemente se conoce que definir qué es competencia se ha posicionado como una labor especial dentro del contexto de la gestión empresarial; de igual forma., y específicamente, también se analizan la evaluación de la capacidad, la gestión de la capacidad, el desarrollo de la capacidad y la selección de la capacidad, sin embargo, no se usa consistentemente y no siempre se usa correctamente. De la definición del concepto de competencia, se concluyó que las competencias son una característica permanente de una persona, y se manifiestan en el proceso de la realización de una tarea o tareas, y están asociadas al desempeño de la persona que realizó con éxito la actividad ¿Funciona?, causalmente relacionado con el desempeño laboral, y tienen un impacto directo en el éxito, pueden generalizarse a muchas actividades y son relevantes para tareas y organizaciones específicas (Pereda, 2016).

Se mencionó que se puede demostrar que la satisfacción laboral estudiada por muchos años va a estar de la mano con el factor del estrés laboral ítem que se mide también bajo diversas escalas y que sus constructos están influenciados por el entorno laboral y se les incluye los problemas de salud. Aunque no hay causas específicas, se evidenciaron hallazgos en diversos problemas y factores, las listas son largas e interminables y los estudios revelaron que las diferencias individuales van a ser parte de que los directivos y líderes o gerentes potencien y mejoren sus habilidades basadas también en sus actitudes y aptitudes (Judge, 2012).

Cuando estudiamos los distintos autores basados en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral lo tendrán relacionados con la cultura

organizacional y las creencias que hay frente al valor agregado que el personal de una institución pueda brindar, debido a que generara una influencia en las actitudes y en el comportamiento de cada empleado. Para cada cargo o perfil de puesto se atribuyen cierto comportamiento que va a ser parte de la característica del gerente que aspire a ser el líder y así poder lograr objetivos a largo y mediano plazo y esto obviamente va a influir en la satisfacción laboral del personal, por eso se destaca como punto principal el estar acorde con una cultura organizacional y la relación que esta mantiene con el comportamiento, el liderazgo y la satisfacción (Tsai, 2011).

Por lo tanto si se realizó un buen trabajo, se tendrá un sentimiento de felicidad interior, algo más intrínseco en cuanto a bienestar. Es así que, considerando que la organización premie la productividad, es decir, al trabajador con mejor y más alto desempeño, se entregará un reconocimiento verbal, junto a un mayor sueldo y probabilidad de línea de carrera o ascenso, recompensas que a su vez aumentan el nivel de satisfacción laboral (Robbins, 1993, 1998, citado en Vallejo, 2010).

Por otra parte, en cuanto a la satisfacción laboral, las primeras teorías sobre esta variable la relacionan con el rendimiento laboral junto a la productividad, que dicho de otra forma hace referencia a que un trabajador feliz representa un trabajador eficiente; no obstante, pese a que algunos expertos señalan que la satisfacción laboral tiene impacto sobre la productividad, en diferentes estudios correlacionales no se ha podido demostrar la causa y efecto de esta suposición, es así que, otras investigaciones han concluido que lo más práctico y evidente es afirmar que la productividad conlleva a la satisfacción y no de manera contraria (Contreras et al., 2009).

En estos últimos 40 años se consideró que la actitud es la pieza fundamental para que se cumplan funciones específicas en el trabajo, y hoy por hoy durante estas últimas dos décadas se ha precisado encontrar una “revolución afectiva” esto es algo que una de las ramas de la psicología en la organización ha revisado y desdibujado. Se consideró que para mejorar las habilidades y potenciar una grata satisfacción se debe asociar lo cognitivo con lo emocional y lo fisiológico, diversos

investigadores han hecho hincapié que el aspecto “personalidad” influye directamente en el desenvolvimiento del trabajo por ende esto generará mayor satisfacción y resolución de problemas, así como generar el compromiso organizacional y frenar la deserción laboral por agotamiento o el no adecuado liderazgo de sus directivos (Thoresen, 2003).

Para finalizar dentro del contexto teórico MINSA (2019) contempla en el Plan Bicentenario un ítem específico a la Competencia de los Gestores, resaltando el trabajo de gestión política en cuanto al desarrollo del recurso humano, estrategias que deben ayudar a mejorar en el término de sus competencias y los profesionales de la salud. Dentro de este plan lograr el liderazgo intersectorial del recurso humano es clave debido a que estarán considerando que deben potenciar como gestores las habilidades gerenciales en alguna medida a través de programas de especialización entre otros y sus constantes capacitaciones o formaciones evaluados por otras instituciones públicas, todo esto con la finalidad de fortalecer los equipos de gestores.

III. Metodología

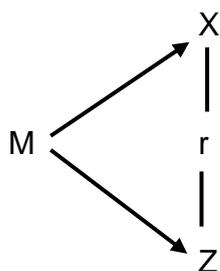
3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo: Este trabajo fue de tipo básico, ya que su propósito fue incrementar el conocimiento y dilucidar la relación que existe entre las variables de estudio (Sánchez et al., 2018).

3.1.2 Diseño: No experimental, de corte transversal y correlacional, puesto que no se manipularon las variables, se trabajó en un tiempo específico y se buscó la relación entre variables y las dimensiones de estas, respectivamente (Ato et al., 2013).

Figura 1

Diseño de Investigación



Dónde: M es la muestra, X es la variable habilidades gerenciales y Z es la variable satisfacción laboral.

3.2. Variables y operacionalización

3.2.1 Variable 1: Habilidades gerenciales

Definición conceptual: las habilidades o direcciones gerenciales son definidas como el conjunto de conocimientos que posee un sujeto y lo califica para desempeñar actividades relacionados al liderazgo y la coordinación, propias del rol de un gerente o líder de grupo, que se desarrolla dentro de una organización. Por lo que las habilidades son la “capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulta en un desempeño deseado” (Chiavenato, 2006).

Definición operacional: las variables serán medidas a través de cada una de sus dimensiones las cuales son:

Dimensión Comunicación

La comunicación es todo proceso democrático de interacción social, con base en el intercambio de símbolos, a través del cual las personas intercambian voluntariamente sus experiencias en condiciones de libre acceso, diálogo y participación (Beltrán, 1980).

Dimensión Liderazgo

Es el grupo de habilidades generales para la dirección, que posee un individuo y las utiliza para influir en la manera de actuar y comportarse en las personas que pertenecen a un grupo de trabajo, de esta manera, logra que este conjunto de empleados trabaje con entusiasmo y busque cumplir sus metas y objetivos. El liderazgo se definiría como una relación de influencia entre un líder y sus seguidores en la que se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. Los elementos de esta relación son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores (Dalft, 2006).

Dimensión Motivación

La motivación hace referencia a diferentes gamas de impulsos, anhelos, necesidades o similares que tienen como objetivo el satisfacer un deseo o meta, de esta manera, el individuo puede sentirse satisfecho con los resultados obtenidos luego de su esfuerzo (Redondo, 2022).

Cada una de ellas medida a través de sus indicadores de 15 ítems, distribuidos en cada una de las 3 dimensiones y se utilizará la escala de medición ordinal de tipo Likert de 5 opciones de respuesta (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo).

3.2.2. Variable 2: Satisfacción laboral

Definición conceptual: Es la actitud de los empelados hacia su trabajo y se basa aspectos relacionados como la capacidad del desarrollo personal, las ventajas laborales y los salarios los cuales son muy importantes (Juárez-Adauta, 2012).

Definición operacional: las variables serán medidas a través de cada una de sus dimensiones las cuales son:

Dimensión Satisfacción al Trabajo

De acuerdo a las ciencias de la organización, la satisfacción laboral es la manera más clásica de poder conceptualizar y operacionalizar la felicidad del trabajador en su ambiente laboral (Wright y Bonett, 2007).

Dimensión Satisfacción laboral con los Superiores

Los líderes sobresalientes, utilizan su propio estilo de trabajo, conocido como estilo de liderazgo, esto con la finalidad de lograr sus objetivos y maximizar el desempeño de los trabajadores. El comportamiento del líder es explicado a partir de tres factores, es decir, aquello que determinan la posición del líder:

- Características de la situación (tamaño del grupo, metas, nivel y tipo de organización, tarea a realizar, entre otras).
- Características del propio líder (carácter, edad, experiencia, genero, capacidad intelectual, etc.).
- Características de los sujetos a liderar (personalidad, genero, edad, experiencia y conocimiento de la tarea, madurez, etc.) (Álvarez, 2000).

Dimensión Condiciones Laborables

Se conoce que las condiciones laborales están relacionadas a la seguridad y salud en el ambiente laboral, por ello, se le atribuye como condición el ser interdisciplinaria y asociarse a la salud, calidad de vida en el trabajo y salud; también, se hace referencia en su impacto en el trabajo y en los participantes que giran en torno a ella, tal es el caso de las comunidades cercanas, empleadores, familiares, proveedores, entre otros, así como las condiciones económicas que permitirán establecer lineamientos para la gestión contractual y otros (Sabastizagal-Vela et al., 2020).

Cada una de ellas medida a través de sus indicadores de 15 ítems, distribuidos en cada una de las 3 dimensiones y se utilizará la escala de medición ordinal de tipo Likert de 5 opciones de respuesta (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo).

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

La población es un conjunto de elementos que comparten características en común (Arias-Gómez et al., 2016). En ese sentido, la población del Centro de Salud la Flor, que pertenece a la Diris Lima Norte, es de 45 trabajadores, este dato se obtuvo a través de la información del área de RRHH de este establecimiento, actualizado al año 2022.

Criterios de inclusión y exclusión

Para los criterios de inclusión de los participantes se consideró que sean trabajadores sin importar la modalidad de contratación, ser responsable del servicio que maneja con su personal a cargo tener una edad igual o mayor a 18 años y aceptar participar de manera voluntaria.

Para los criterios de exclusión se consideraron los siguientes puntos: trabajadores que se puedan incorporar después del inicio del estudio, aquellos que no deseen voluntariamente completar el cuestionario y sujetos que resuelvan los cuestionarios de manera atípica.

No se consideró muestra, porque se trabajó con el total de la población, lo que se considera una muestra censal y probabilística, donde se generalizaron los resultados de la población total, tomando en cuenta que al inicio todos tienen la probabilidad de ser elegidos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica:

El estudio utilizó el método de la encuesta, permitiendo que los datos sean recolectados por medio de preguntas, por lo tanto, el cuestionario se utilizó como herramienta para lograr este objetivo, ya que incluye preguntas estructuradas y relacionadas, facilitó la recolección y comprobó datos relacionados (García, 2005). En la Inclusión de participantes también, se cree que los participantes fueron trabajadores sin importar la modalidad de contratación, ser responsable del servicio que maneja con su personal a cargo tener una edad igual o mayor a 18 años y aceptar participar de manera voluntaria (Corral, 2008).

Instrumentos:

Para esta tesis se utilizaron dos instrumentos trabajados por Rivera y Medina (2018), ambos de administración individual, y con tres dimensiones cada una a su vez cada una cuenta con cinco sub-preguntas, y estas serán medidas en escala ordinal, estos cuestionarios son:

- a) Cuestionario de Habilidades Gerenciales
- b) Cuestionario de Satisfacción Laboral

3.5. Procedimientos

Al inicio se logró identificar los instrumentos, con base en el análisis personal sobre el manejo de los jefes de servicios y el desenvolvimiento del ambiente laboral en el centro de salud, la lectura de la bibliografía y de las literaturas científicas sumaron para hacer del estudio algo interesante, si bien es cierto las herramientas en este caso ya están elaborados, han sido adaptados para su llenado manual específicamente, para ello se plasmara en el consentimiento informado el objetivos de la investigación y se brindaran las garantías necesarias para preservar la confidencialidad y el anonimato de cada participante. Se brindará la información de manera virtual utilizando la herramienta WhatsApp® puesto que ya hay un grupo llamado Centro de Salud la Flor, esto facilitó que el personal se involucre y se pueda dar a conocer el trabajo de investigación, así como también los cuestionarios ya que estos pudieron ser enviados para su posterior descarga y llenado. Una vez ya finalizado el periodo de la recolección de datos, se procedió al vaciado de estos en una hoja de cálculo del programa Microsoft® Excel 2022, para poder adecuar el banco de datos que luego fue pasado al software elegido para el proceso estadístico.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de datos es utilizó el programa IBM® SPSS v26 en su versión de prueba, en él se analizó la distribución de datos a través del estadístico Shapiro-Wilk, de esta manera se evalúa si los datos se ajustan o no a la normalidad univariadas, una vez obtenido este valor, se conoció el emplear el estadístico de correlación para pruebas paramétricas R de Pearson o el coeficiente de correlación

para pruebas no paramétricas Rho de Spearman. Por último, para los datos descriptivos se emplearon medidas de tendencia central y dispersión, es decir frecuencias y porcentajes que serán presentados en tablas y gráficos.

3.7. Aspectos éticos

Este estudio se realizó de acuerdo con las pautas y métodos de la Asociación Americana de Psicología (APA). Por esta razón, de acuerdo con estas normas éticas, cada autor primero estaba obligado a permitir el uso de instrumentos. La aplicación del cuestionario, los objetivos de la investigación, la confidencialidad de los resultados y la participación voluntaria mediante consentimiento informado fueron explicados de manera clara y extensa (APA, 2019).

Además, debido a que el estudio se ha realizado en Perú, este estudio sigue las reglas del Colegio de Psicólogos (2017) en Perú, que establece que el bienestar psicológico de necesita estar plenamente asegurado. veces debe ser mencionado, los participantes deciden si participar en el estudio.

Para finalizar este estudio se ha realizado bajo la Resolución de Vicerrectorado de Investigación N° 216-2021-VI-UCV, la misma que se rige bajo la Ley 30220 y es la que nos ayuda a poder establecer las pautas de las investigaciones que se dan en la Universidad César Vallejo.

IV. Resultados

Análisis Descriptivo

Tabla 1

Niveles de Habilidades gerenciales en el personal del Centro de Salud La Flor

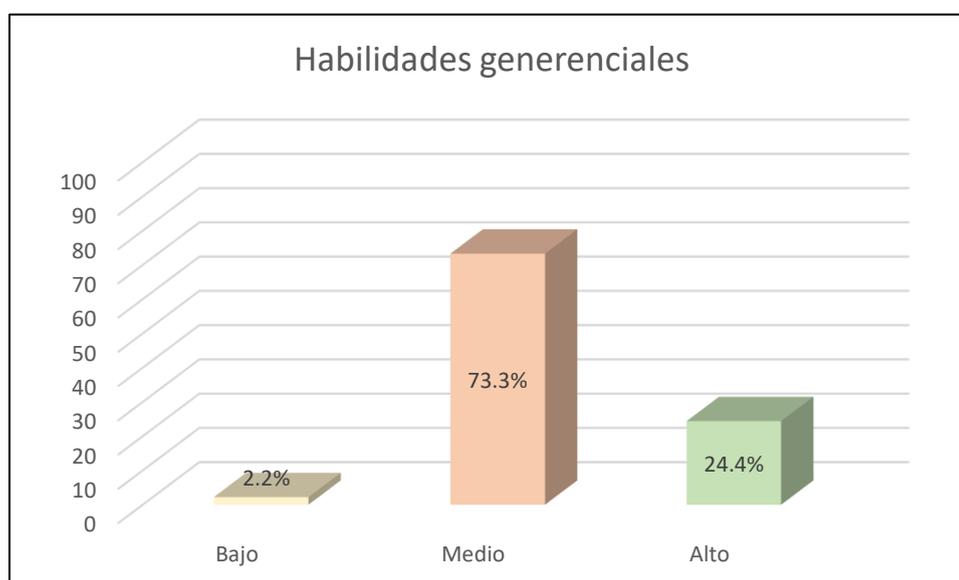
Niveles	Habilidades gerenciales	
	f	%
Bajo	1	2.2
Medio	33	73.3
Alto	11	24.4
Total	45	100

Nota: f=frecuencia, %=porcentaje

La tabla 1 muestra el resultado del análisis descriptivo de la variable habilidades gerenciales en el personal del Centro de Salud La Flor, se evidencia que predomina el nivel medio con el 73.3%, seguido del nivel alto con el 24.4% y finaliza con el nivel bajo con el 2.2%.

Figura 2

Frecuencia de los niveles de Habilidades gerenciales



En la figura 2 se muestra gráficamente la distribución de los niveles de las Habilidades gerenciales en el personal del Centro de Salud La Flor.

Tabla 2

Niveles de Satisfacción laboral en el personal del Centro de Salud La Flor

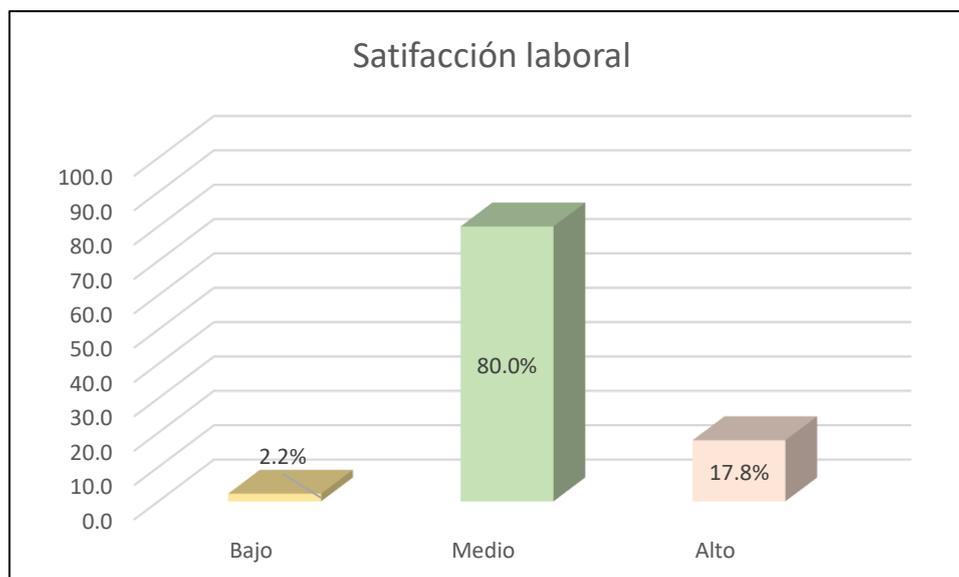
Niveles	Satisfacción laboral	
	f	%
Bajo	1	2.2
Medio	36	80.0
Alto	8	17.8
Total	45	100

Nota: f=frecuencia, %=porcentaje

La tabla 2 muestra el resultado del análisis descriptivo de la variable satisfacción laboral en el personal del Centro de Salud La Flor, se evidencia que predomina el nivel medio con el 80%, seguido del nivel alto con el 17.8% y finaliza con el nivel bajo con el 2.2%.

Figura 3

Frecuencia de los niveles de Satisfacción laboral



En la figura 3 se muestra gráficamente la distribución de los niveles de la Satisfacción laboral en el personal del Centro de Salud La Flor.

Análisis Inferencial

Prueba de normalidad

Para el resultado de la prueba de normalidad de datos se empleó el estadístico Shapiro Wilk, puesto que es el más robusto para este análisis (Ghasemi & Zahediasl, 2012); de esta forma, se halló que los datos se ajustan a la distribución normal debido a que la significancia fue $p > .01$ para la comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral, por este motivo se empleará el estadístico r de Pearson para determinar la correlación en estos casos, mientras que para las habilidades gerenciales se empleará el estadístico Rho de Spearman, puesto que los datos no se ajustan a la normalidad por tener un $p < .01$.

Prueba de Hipótesis

Hipótesis General

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el Centro de Salud la Flor.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el Centro de Salud la Flor.

Tabla 3

Correlación entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral
	Rho de Spearman	.468
Habilidades gerenciales	p	<.01
	n	45

Nota: p=significancia, n=muestra

La tabla 3 presenta el resultado de la correlación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral, el resultado es directo, mediano y significativo ($r=.468$, $p<.01$) (Mondragón, 2014). De esta forma, se acepta la hipótesis general que asegura que existe relación entre las variables de estudio en el personal del Centro de Salud La Flor.

Hipótesis Específicas 1

Ho: No existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el Centro de Salud la Flor.

H1: Existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en el Centro de Salud la Flor.

Tabla 4

Correlación entre comunicación y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral
Comunicación	Rho de Spearman	.415
	p	<.01
	n	45

Nota: p=significancia, n=muestra

La tabla 4 presenta el resultado de la correlación entre la comunicación y la satisfacción laboral, el resultado es directo, mediano y significativo ($r=.415$, $p<.01$) (Mondragón, 2014). Es así que se acepta la hipótesis alternativa que asegura que existe relación entre las variables de estudio en el personal del Centro de Salud La Flor.

Hipótesis Específicas 2

Ho: No existe relación significativa entre liderazgo y la satisfacción laboral en el Centro de Salud la Flor.

H2: Existe relación significativa entre liderazgo y la satisfacción laboral en el Centro de Salud la Flor.

Tabla 5

Correlación entre liderazgo y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral
Liderazgo	Rho de Spearman	.224
	p	.139
	n	45

Nota: p=significancia, n=muestra

La tabla 5 presenta el resultado de la correlación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, se observa que la significancia es mayor a .05, por tal motivo,

se acepta la hipótesis nula que afirma que no existe relación entre las variables en el personal del Centro de Salud La Flor.

Hipótesis Específicas 3

Ho: No existe relación significativa entre motivación y la satisfacción laboral en el Centro de Salud la Flor.

H3: Existe relación significativa entre motivación y la satisfacción laboral en el Centro de Salud la Flor.

Tabla 6

Correlación entre motivación y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral
	Rho de Spearman	.383
Motivación	p	<.01
	n	45

Nota: p=significancia, n=muestra

La tabla 6 presenta el resultado de la correlación entre la motivación y la satisfacción laboral, el resultado es directo, mediano y significativo ($r=.383$, $p<.01$) (Mondragón, 2014). Es así que se acepta la hipótesis alternativa que asegura que existe relación entre las variables de estudio en el personal del Centro de Salud La Flor.

V. Discusión

Esta investigación estuvo orientada a identificar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los trabajadores de un centro de salud de Lima Metropolitana, de esta forma, con el fin de cumplir con este objetivo se contó con la participación de 45 colaboradores, que representan el total de la población del lugar. La decisión para abordar este estudio surge a partir de los datos estadísticos detallados en capítulos anteriores, que acusan que existe un déficit en el desarrollo de las capacidades de los profesionales del sector salud que impiden el cumplimiento de sus objetivos institucionales (MINSA, 2019).

Es así que, se tuvo como objetivo de investigación identificar los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores del centro de salud donde se ejecutó el estudio, siguiendo los pasos previos señalados en el párrafo anterior, la clasificación por niveles identificó que existe un bajo nivel de satisfacción laboral con el 2.2% de resultados, para el nivel medio se posiciona el 80% de casos y el nivel alto se ubica el 17.8%. En contraste, investigaciones previas desarrolladas a nivel nacional no especificaron los niveles que se presentan de esta variable en sus reportes, por ende, se buscaron estudios internacionales, hallando que en Cuba la percepción de la satisfacción alcanza hasta el 74.39% de casos para el nivel desfavorable. Esta oposición de resultados parece obedecer a las diferencias socioculturales relacionadas a cada país, debido a que teóricamente la satisfacción laboral está vinculada a causas muy específicas, propias de cada lugar y organización, junto a los factores intrínsecos de los sujetos (Judge, 2012), de esta forma, se entiende las diferencias entre la percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores de dos países que cultural, social y económicamente guardan gran diferencia.

Mientras que, desde el mismo punto de vista descriptivo, se tuvo como propósito identificar los niveles de habilidades gerenciales en los trabajadores del centro de salud donde se llevó a cabo la investigación, para ello se clasificaron los niveles en alto, medio y bajo, obteniendo como resultado que el 24.4% se ubican en el primer nivel, el 73.3% en el segundo y el 2.2% en el tercer nivel. Este resultado dejó en evidencia que la percepción del nivel medio es la que predomina, lo que en

contraste con una investigación realizada en Lima coincide parcialmente, puesto que Arrascue-Lino et al. (2021) identificaron que al menos el 55.8% del personal del hospital donde se ejecutó su estudio consideran las habilidades gerenciales adecuadas. Es necesario destacar la importancia acerca de conocer la importancia de los niveles de habilidades gerenciales, debido a que esto permitirá conocer si el personal que labora en las diferentes organizaciones considera que las habilidades blandas de sus líderes son suficientes para el desarrollo de sus actividades de manera óptima o les facilitan el potenciarlas (Fanelly, 2021).

En otro sentido, se resolvió como objetivo general del estudio hallar la relación entre las variables propuestas, es así que este análisis permitió identificar un valor de correlación positiva y significativa ($r=.468$, $p<.01$), que se configura como una relación mediana (Mondragón, 2014). Esto permite conocer que las habilidades gerenciales se asocian de manera directa con la satisfacción laboral, es decir, cuanto más eficaz sean las habilidades de los líderes de la organización permitirá que las actitudes del trabajador hacia la empresa se incrementen o sean adecuadas en función de la comodidad de este hacia la empresa (Sarmini, 2021). En contraste, existen investigaciones a nivel nacional que también aseguran que variables positivas se asocian a la satisfacción, por ejemplo, Abarca et al. (2021) hallaron resultados significativos ($p<.05$) al relacionar la inteligencia emocional y la satisfacción laboral.

Es así que, el resultado identificado entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral es satisfactorio, puesto que ya se conocía que la primera variable se muestra como un conjunto de cualidades necesarias para el personal administrativo de la organización, que tiene como fin conducir la empresa y por ende busca la satisfacción de los trabajadores. Esta premisa no solo se ha demostrado en este trabajo de manera empírica, sino que teóricamente existen precedentes que sugieren este desenlace, tal como señala Sarmini (2021), las habilidades gerenciales no solo son un conjunto de habilidades que se imparten dentro del ambiente de trabajo y tienen utilidad para la empresa, también son percibidas por los trabajadores y les permiten comprender que aquellos que los supervisan están capacitados para hacerlo, a partir de su experiencia y

compromiso, de esta forma se logra que en este apartado los colaboradores internos de la empresa se sientan satisfechos.

No obstante, es preciso señalar que a pesar que los datos demuestran que los niveles de las habilidades gerenciales son altos, al igual que la satisfacción laboral, junto a una correlación directa entre las variables y el apoyo teórico que da soporte al resultado, también existe evidencia teórica de que la satisfacción laboral está relacionado a aspectos intrínsecos de los trabajadores, ya que la comprensión de este bienestar es diferente en cada persona Robbins,1993,1998, citado en Vallejo, 2010), por lo que no se puede descartar que existan otras variables intervinientes que predispongan el buen desarrollo de la satisfacción de los trabajadores. Es así que, en aras de poder mantener la productividad y continuar con la disposición de los trabajadores para su buen desempeño en el trabajo (Contreras et al., 2009) es indispensable analizar la relación entre la satisfacción laboral con el bienestar psicológico, felicidad subjetiva, compromiso laboral, pasión por el trabajo, entre otras.

A esto se agrega que, el primer objetivo específico permitió identificar la relación entre la comunicación, dimensión de las habilidades gerenciales, y la satisfacción laboral, obteniendo como resultado una relación positiva y significativa ($r=.415$, $p<.01$), que se posiciona en un nivel mediano (Mondragón, 2014). Ahora bien, este aporte estadístico permite demostrar lo que teóricamente ya se sospechaba, y que hasta el momento no se había podido identificar empíricamente en una investigación previa, puesto que se señalaba a la comunicación como un medio utilizado para la innovación en la práctica de las habilidades gerenciales, con el fin de entablar un impacto positivo en los trabajadores (Švač, 2020).

Por otro lado, el siguiente objetivo específico tuvo como propósito hallar la relación entre liderazgo, como parte de las habilidades gerenciales, y satisfacción laboral. El resultado de este análisis permitió identificar que no existe relación entre las variables, ya que se halló un valor de significancia $p >.05$, lo que refiere que se acepte la hipótesis nula de investigación. No obstante, este valor de correlación ya había sido identificado previamente, en la investigación de De Armond (2021) se hallaron valores que señalaban que la relación entre estas variables era directa y

significativa ($r=.73$, $p<.05$). Ante los resultados opuestos, es preciso señalar que estos valores pueden obedecer a la percepción que tienen los trabajadores acerca de sus líderes, debido a que la cultura organizacional es un factor determinante para la comprensión de las habilidades gerenciales, tomando como referencia que cada trabajador asimila la influencia de su líder de manera diferente (Tsai, 2011); por este motivo, para los trabajadores que pertenecen al centro de salud donde se ejecutó esta investigación no parecen atribuir al liderazgo como parte de las prácticas necesarias para el desarrollo de las habilidades gerenciales.

También, se analizó la correlación entre la motivación, como parte de las habilidades gerenciales, y la satisfacción laboral, lo que se configuró como el tercer objetivo específico de investigación. En respuesta se identificó que las variables se relacionan de manera positiva y significativa ($r=.383$, $p<.01$), siendo esta correlación mediana (Mondragón, 2014). De esta manera, estos resultados se agregan a los identificados en investigaciones precedentes, tal es el caso de Marín y Placencia (2017), quienes hallaron una relación directa y significativa $r=.336$ y $p<.001$, mientras que Pizarro et al. (2019) obtuvieron un valor de $r=.519$ y $p<.001$, siendo también positivo y significativo; de esta forma, los resultados de esta investigación junto a las evidencias de los antecedentes permiten afirmar con evidencia empírica que existe correlación entre estas variables. Además, en rigor del apoyo teórico que llevó a ejecutar este análisis, se tiene lo señalado por Musinguzi et al. (2018), quienes desde un enfoque transaccional señalan que la motivación permite que se desarrollen la satisfacción laboral y que se solidifiquen los equipos de trabajo dentro de la organización, por lo que deben estar relacionadas; de igual forma, Pereda (2016) argumenta que la motivación es una variable importante para la productividad, lo que se vincula a la satisfacción laboral.

Finalmente, es importante destacar que esta investigación tuvo limitaciones que obstaculizaron su ejecución y que son importantes reseñar como aporte para futuras investigaciones; para iniciar, se recalca que la búsqueda de investigaciones previas como parte de los antecedentes fue escasa, lo que conminó a citar estudios que pusieron en evidencia resultados de correlación de variables similares o que guardan bastante relación con las de este estudio, recurriendo a esta solución tanto para la búsqueda de estudios nacionales e internacionales; además, como

siguiente obstáculo, se dificultó la búsqueda de instrumentos que evalúen las variables de manera precisa y que para ello cuenten con evidencia de validez y confiabilidad para su administración; de igual forma, la búsqueda de baremos para la clasificación de las puntuaciones de los instrumentos aplicados no otorgó un resultado esperado. No obstante, pese a lo señalado, esto no impidió que se cumplieran con los objetivos previstos para el desarrollo de la investigación.

VI. Conclusiones

Primera: se halló correlación directa y significativa entre las variables de estudio, lo que señala que el incremento de las habilidades gerenciales favorece la satisfacción laboral de los trabajadores.

Segunda: se identificó correlación directa y significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral, lo que permite señalar que el manejo de esta habilidad blanda favorece la percepción de la satisfacción de los trabajadores.

Tercera: el resultado de la correlación entre el liderazgo y la satisfacción laboral permitió identificar que estas variables no se relacionan.

Cuarta: la motivación se relaciona de manera directa y significativa con la satisfacción laboral, lo que permite entender que cuando los trabajadores están motivados se encuentran más satisfechos.

Quinta: el nivel que se predispone para las habilidades gerenciales y para la satisfacción laboral es el medio, con el 73.3% y 80%, respectivamente.

VII. Recomendaciones

Primera: En vista de que los resultados señalan la relación entre las variables, se recomienda por parte de los jefes de servicios ejecutar estrategias dentro de la organización que permitan reforzar el buen desarrollo de las habilidades gerenciales y con ello fortalecer la satisfacción laboral.

Segundo: La dimensión liderazgo no se relación con la satisfacción laboral, por este motivo se sugiere que se evalúe de manera independiente el porqué de esta desvinculación entre estas dos variables, a partir de una investigación más profunda sobre el tópico liderazgo organizacional.

Tercero: Los niveles de habilidades gerenciales y satisfacción laboral se ubicaron en el umbral medio, lo cual no es configura como algo pernicioso, sin embargo, es necesario trabajar en mantener o mejorar estos niveles.

Cuarta: Se recomienda desarrollar más investigaciones sobre las variables de estudio a nivel nacional e internacional, en vista de que teóricamente se posicionan como dos constructos importantes para la productividad dentro de las organizaciones.

Quinta: Es necesario el desarrollo de más instrumentos que evalúen de manera precisa las variables de estudio y que cuenten con evidencias psicométricas para su aplicación en Lima y otros contextos, tanto a nivel nacional como internacional.

Referencias

- Abarca, Y., Apaza, Y., Carrillo, G., & Espinoza, T. (2021). Emotional Intelligence and Work Satisfaction in Nurses from a Regional Hospital in Arequipa. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(1), e3531. Epub 01. <https://cutt.ly/IGjAAXu>
- Alharbi, A. A., Dahinten, V. S., & MacPhee, M. (2020). The relationships between nurses' work environments and emotional exhaustion, job satisfaction, and intent to leave among nurses in Saudi Arabia. *Journal of Advanced Nursing*, 76(11),3026-3038
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jan.14512>
- Álvarez, L., Noda, M., de Miguel, M., Galcerán, G. y Álvarez, L. (2016). Diagnóstico de la satisfacción laboral en una entidad asistencial hospitalaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(3), 407-417. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21446738008>.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever y M., Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio *Revista Alergia México*, vol. 63, núm. 2, pp. 201-206 <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Arrascue-Lino, I., Podestá-Gavilano, L., Matzumura-Kasano, J., Gutiérrez-Crespo, H. y Ruiz-Arias, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal de Los Olivos. *Rev. Fac. Med. Hum.* 21 (2), 275-282. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i2.3715>
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. ECOE Ediciones.
- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16728244043.pdf>
- Bianchi, Eliane M. P. G. *Meaning of Work for Managers in the Brazilian Contemporary Business Context* RAM. *Revista de Administrar*á Mackenzie 2018. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180046>.
- Contreras, J, Abrajan, M. & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e*

- Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Cuba, C. (2018). Relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Sucursal Trujillo: 2018. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo].
https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/13698/cubablondet_cynthia.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Conrad Musinguzi, Leticia Namale, Elizeus Rutebemberwa, Aruna Dahal, Patricia Nahirya-Ntege, Adeodata Kekitiinwa J Healthc Liderazgosh. The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda 2018; Publicado en línea el 23 de abril 2018. DOI: 10.2147/JHL.S147885
- Corral, Y. (2008). Diseño de cuestionarios para recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 20(36), 152-168.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración: El capital humano de las organizaciones (7ma ed.)*. México: McGraw - Hill.
- Dalf, R. (2006). *La experiencia del liderazgo. Libro de conocimientos históricos de los estudios del liderazgo y las teorías tradicionales*.
<https://books.google.com.co/books?id=azuJyFsqS28C>
- DeVoy P. S. (2021). An Exploration of Global Leadership Behavior and Job Satisfaction in Health Information Management. *Perspectives in health information management*, 18(Spring), 1d.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8120670/>
- Domínguez-Lara, S. (2018). Magnitud del efecto, una guía rápida. *Educación Médica*, vol. 19(4), pág. 251-254.
<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.07.002>
- Fanelli, S., Pratici, L., Zangrandi, A. Managing healthcare services: ¿Are professionals ready to play the role of manager? (2022) *Health Services Management Research*, 35 (1), pp. 16-26.
<https://doi.org/10.1177/09514848211010264>

- García, F. (2005). El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios. Editorial Limusa. <https://biblioteca.ugb.edu.sv/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=6614>
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10 (2), 486-489. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3693611/>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill Education
- Hillard, A. J. (2021). Liderazgo gerencial y satisfacción de los empleados: un estudio de correlación. *Revista Internacional de Educación de Adultos y Tecnología (IJAET)*, 12 (3), pág. 1-14. <http://doi.org/10.4018/IJAET.2021070101>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Johnson, L. J., & Frantz, J. M. (2021). Self-management skills may be key to helping Community Health Workers cope amid the COVID-19 pandemic 19. *South African Health Review*, 2021(1), 439-445. <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/ejc-healthr-v2021-n1-a22>
- Judge, T. A., Ilies, R. y Zhang, Z. (2012). Genetic influences on core self-evaluations, job satisfaction, work stress, and employee health: *A behavioral genetics mediated model. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 208-220. <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/genetic-influences-on-core-self-evaluations-job-satisfaction-and>
- Leal, L. A., Soares, M. I., Silva, B. R. D., Bernardes, A., & Camelo, S. H. H. (2018). Clinical and management skills for hospital nurses: perspective of nursing university students. *Revista brasileira de enfermagem*, 71, 1514-1521. <https://www.scielo.br/j/reben/a/Pcf6vsPKsRVLqfWW8N8k7DJ/abstract/?lang=en>
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. (6ª ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu

- Marin, H. & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Ministerio de Salud. (2019). Plan Nacional de Formación Profesional y Desarrollo de Capacidades de los Recursos Humanos en Salud 2018 – 2021. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4940.pdf>
- Mondragón, M. (2014). uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98–104. <https://doi.org/10.33881/2011-7191.mct.08111>
- Nahou, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Revista Ciencia Administrativa*, Issue 2, pág. 92-100. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. [Tesis de doctorado, Universidad de Córdoba]. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 87, 843-856. <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/>
- Real Academia Española. (2021). Habilidad. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 12 de enero de 2022, de <https://dle.rae.es/habilidad>
- Rivera, R. y Medina, L. (2018). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la municipalidad distrital Sta. Ana de Tusi – 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/691>
- Sabastizagal-Vela, I., Astete-Cornejo, J. & Benavides, F. (2020). Condiciones de trabajo, seguridad y salud en la población económicamente activa y ocupada

- en áreas urbanas del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 37(1), 32. <https://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2020.371.4592>
- Sadler, Jason (diciembre de 2020). *CIGNA Covid-19 Global Impact Study*. Future Uncertainty Hangs Heavy. <https://cutt.ly/6GjAYQd>
- Safa, M. y Sharma, N. (2021). Diversity and innovation management skills. *International Journal of Business Innovation and Research*, 26(4), 488-503.
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBIR.2021.119809>
- Sánchez, C., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanista*. Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Sarmini. (2021). The Effect of Academic Supervision, Work Experience, Skills and Managerial Work Commitment in The Principal Elementary School State in Batam Riau Islands. *IJHCM: Revista Internacional de Gestión del Capital Humano*, 5(1), 68–79. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.05.01.6>
- Segade, J. (2016). Satisfacción laboral: un enfoque bidimensional repercusión de la importancia asignada por el trabajador a cada una de las facetas del puesto de trabajo. [Tesis de doctorado, Universidad de Buenos Aires]. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1259_SegadeJL.
- Sensagent. (2022). *Habilidades gerenciales*. <http://diccionario.sensagent.com/habilidades%20gerenciales/es-es/>
- Suresh, S., & Kodikal, R. (2015). Managerial skills and job satisfaction: a study among nurses in healthcare sector. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 5(6), 287-299.
- Švač, V., & Cagáňová, D. (2020). Managerial skills for innovation support. *Mobile Networks and Applications*, 25(3), 925-931.
<https://doi.org/10.1007/s11036-020-01517-3>
- Tsai, Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Serv Res* 11, 98 (2011). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R. y de Chermont, K. (2003). *The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-*

analytic review and integration. Psychological Bulletin, 129(6), 914- 945.

<https://psycnet.apa.org/record/2003-09105-010>

Toledo, LC de, & Campos, CR (2022). Síndrome de Burnout, Satisfacción con la vida, Autoestima y Optimismo en Docentes Universitarios durante la educación a distancia.

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.3721>

Vallejo, O. (2010). *Satisfacción laboral: utopía o realidad*. EDUCOSTA.

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1081/Satisfaccion%20Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

0111.pdf

ANEXOS:

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables

MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES HABILIDADES GERENCIALES			
DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICION
Comunicación	Asertividad	1.- La comunicación del gerente con los trabajadores debe ser asertiva.	<p style="text-align: center;">Ordinal Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indeciso = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de acuerdo = 5</p>
	Participación	2.- El gerente debe comunicar a los trabajadores para que participen en reuniones.	
		3.- El gerente debe comunicar a los trabajadores las actividades a realizar para que estén bien informados.	
		Desarrollo	
	5.- La comunicación entre el gerente y los trabajadores debe ser permanente.		
Liderazgo	Dirección	6.- El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo directivo.	
		7.- El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo consultivo.	
	Apoyo	8.- El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo apoyador.	
		9.- El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo delegativo.	
Motivación	Alcanzar logros	10.- El gerente lidera la gerencia	
		11.- El gerente me motiva por los logros alcanzados.	
	Reconocimiento	12.- El gerente reconoce mi trabajo y me motiva	
	Independencia laboral	13.- El gerente me motiva por mi independencia laboral.	
		14.- El gerente motiva mi responsabilidad por el trabajo.	
		15.- El gerente es un líder motivador de la gerencia.	

MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES SATISFACCION LABORAL

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Satisfacción en el trabajo	Reconocimiento	1.- Mis habilidades técnicas son reconocidas por el gerente y me satisface laboralmente.	Ordinal Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indeciso = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de acuerdo = 5
		2.- Mi participación en la toma de decisiones es reconocida por el gerente y me satisface laboralmente.	
	Relaciones interpersonales	3.- Mi relación laboral con el gerente se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente.	
		4.- Mi relación laboral con mis compañeros se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente.	
	Ambiente físico	5.- El ambiente físico me da buenas condiciones de trabajo y me satisface laboralmente.	
Satisfacción laboral con los superiores	Capacidad del gerente	6.- El gerente muestra capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar las labores de los trabajadores	
		7.- El gerente consulta con los trabajadores las acciones a realizar.	
	Apoyo del gerente	8.- El gerente apoya en las tareas asignadas a los trabajadores.	
		9.- El gerente delega a los trabajadores las labores de la oficina	
	Comunicación con el gerente	10.- El gerente siempre dirige las labores en la oficina.	
Condiciones laborales	Oportunidades de capacitación	11.- El gerente se preocupa por brindar una mejor condición de trabajo a los trabajadores en infraestructura.	
		12.- El gerente brinda oportunidad para que los trabajadores se capaciten.	
	Actividades de integración	13.- Existen actividades de integración que permiten desarrollar relaciones interpersonales en la oficina.	
	Igualdad en la designación de labores	14.- Existe una relación abierta con el gerente que permite que el trabajador exponga sus problemas y encontrar soluciones.	
		15.- La asignación de la carga laboral es la misma para todos los trabajadores.	

Anexos 2. Ficha técnica

Instrumento	: Cuestionario de habilidades gerenciales
Autor	: Rivera y Medina 2018
Lugar	: Pasco - Perú
Preguntas	: 15
Administración	: individual o colectivo
Tiempo	: 10 minutos
Cantidad de Personas	: 45
Dimensiones	: 3 dimensiones (Comunicación 5 preguntas; Liderazgo 5 preguntas y motivación 5 preguntas)
Escala	: Ítems con preguntas de escala ordinal
Niveles y rangos	: Alto, medio, bajo

Instrumento	: Cuestionario de Satisfacción Laboral
Autor	: Rivera y Medina 2018
Lugar	: Pasco - Perú
Preguntas	: 15
Administración	: individual o colectivo
Tiempo	: 10 minutos
Cantidad de Personas	: 45
Dimensiones	: 3 dimensiones (Satisfacción en el trabajo 5 preguntas, Satisfacción laboral con los superiores 5 preguntas y Condiciones laborales 5 preguntas)
Escala	: Ítems con preguntas de escala ordinal
Niveles y rangos	: Alto, medio, bajo

Anexos 3. Instrumento

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

Estimado Colaborador: A continuación, se encuentra una serie de proposiciones, por favor indique la respuesta que mejor describe su situación. Las respuestas son absolutamente confiables y anónimo, porque lo que se pide contestar con total honestidad y sinceridad, al contestar recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas. A continuación, indique la mejor respuesta de su agrado de acuerdo con cada frase, con las siguientes claves: **1= Totalmente en desacuerdo. 2= En desacuerdo 3= Indeciso 4= De acuerdo. 5= Totalmente de acuerdo.**

VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES

COMUNICACIÓN						
N°		1	2	3	4	5
1	La comunicación del gerente con los trabajadores debe ser asertiva					
2	El gerente debe comunicar a los trabajadores para que participen en reuniones					
3	El gerente debe comunicar a los trabajadores las actividades a realizar para que estén bien informados					
4	Las habilidades comunicativas del gerente permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores					
5	La comunicación entre el gerente y los trabajadores debe ser permanente					
LIDERAZGO						
6	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo directivo.					
7	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo consultivo.					
8	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo apoyador.					
9	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo delegativo.					
10	El gerente lidera la gerencia					
MOTIVACIÓN						
11	El gerente me motiva por los logros alcanzados					
12	El gerente reconoce mi trabajo y me motiva					
13	El gerente me motiva por mi independencia laboral					
14	El gerente motiva mi responsabilidad por el trabajo					
15	El gerente es un líder motivador de la gerencia					

VARIABLE: SATISFACCION LABORAL

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO						
		1	2	3	4	5
1	Mis habilidades técnicas son reconocidas por el gerente y me satisface laboralmente					
2	Mi participación en la toma de decisiones es reconocida por el gerente y me satisface laboralmente					
3	Mi relación laboral con el gerente se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente					
4	Mi relación laboral con mis compañeros se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente					
5	El ambiente físico me da buenas condiciones de trabajo y me satisface laboralmente					
SATISFACCION LABORAL CON LOS SUPERIORES						
6	El gerente muestra capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar las labores de los trabajadores					
7	El gerente consulta con los trabajadores las acciones a realizar					
8	El gerente apoya en las tareas asignadas a los trabajadores					
9	El gerente delega a los trabajadores las labores de la oficina					
	El gerente siempre dirige las labores en la oficina					
CONDICIONES LABORES						
11	El gerente se preocupa por brindar una mejor condición de trabajo a los trabajadores en infraestructura					
12	El gerente brinda oportunidad para que los trabajadores se capaciten					
13	Existen actividades de integración que permiten desarrollar relaciones interpersonales en la oficina					
14	Existe una relación abierta con el gerente que permite que el trabajador exponga sus problemas y encontrar soluciones					
	La asignación de la carga laboral es la misma para todos los trabajadores					

Anexo 4. Autorización

AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20602217508
Dirección De Redes Integradas De Salud Lima Norte – Centro de Salud la Flor	
Nombre del Titular o Representante legal: Dr. Hernán Eduardo Navarro Caycho	
Nombres y Apellidos Dra Magaly Alvarado	DNI: 46208013

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal “f” del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal del Centro de Salud La Flor - 2022	
Nombre del Programa Académico: Maestría En Gestión de los Servicios de Salud Publica	
Autor: Nombres y Apellidos Pamela Zavala Barrueto	DNI: 40703967

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Carabayllo, 31/5/2022

Firma:

Dra. Magaly Alvarado Santiago

(*). Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal “f” **Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.**

Anexo 5. Confiabilidad:

ENCUESTADO	HABILIDADES GERENCIALES															TOTAL
	COMUNICACIÓN					LIDERAZGO				MOTIVACION						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	
1	3	3	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	62
2	5	4	2	4	5	4	3	3	3	3	4	4	5	2	5	56
3	2	2	3	4	5	2	5	4	5	2	2	2	2	2	5	47
4	4	5	2	3	2	5	2	2	2	5	2	2	2	2	5	45
5	5	2	3	3	2	5	4	2	3	3	5	4	5	5	4	55
6	3	4	2	3	2	4	3	4	2	2	2	5	4	3	4	47
7	3	4	3	3	2	3	4	4	2	5	5	3	5	4	4	54
8	4	5	5	3	2	5	5	4	5	4	5	2	2	2	2	55
9	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	68
10	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	71
VARIANZA	0.96	1.16	1.65	0.45	2.04	0.96	1	1.01	1.44	1.21	1.8	1.45	1.56	1.64	0.81	69.40

K	15
Vi	19.14
Vt	69.40
α	0.776

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Crombach

K = Número de Items

V_i = Varianza de cada Item

V_t = Varianza del total

Ordinal

Totalmente en desacuerdo = 1

En desacuerdo = 2

Indeciso = 3

De acuerdo = 4

Totalmente de acuerdo = 5

SATISFACCION LABORAL																
	SATISFACCION AL TRABAJO					ESTILO DE LIDERAZGO					CONDICIONES LABORALES					
ENCUESTADO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	TOTAL
1	4	2	2	4	4	3	5	4	3	4	2	3	2	4	4	50
2	3	4	4	2	2	2	3	3	5	4	3	3	3	2	2	45
3	2	2	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	4	3	58
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	70
5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	2	4	4	4	5	2	57
6	4	2	2	4	5	2	2	2	4	5	4	5	4	3	5	53
7	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	47
8	4	2	3	2	4	3	4	5	2	2	5	2	2	5	2	47
9	5	2	2	3	2	4	5	2	4	5	4	3	3	5	5	54
10	3	4	5	5	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	61
VARIANZA	0.81	0.89	1.61	1.01	1.24	1.24	0.89	1.44	0.8	1.41	0.89	1.04	0.84	1.29	1.44	52.56

K 15
Vi 16.84
Vt 52.56
α 0.728

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Crombach

K = Número de Items

V_i = Varianza de cada Item

V_t = Varianza del total

Ordinal

Totalmente en desacuerdo = 1

En desacuerdo = 2

Indeciso =

3

De acuerdo = 4

Totalmente de acuerdo = 5

Anexo 6. Base de Datos:

COLABORADORES	VARIABLE 1 HABILIDADES GERENCIALES															TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	
1	3	3	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	62
2	5	4	2	4	5	4	3	3	3	3	4	4	5	2	5	56
3	2	2	3	4	5	2	5	4	5	2	2	2	2	2	5	47
4	4	5	2	3	2	5	2	2	2	5	2	2	2	2	5	45
5	5	2	3	3	2	5	4	2	3	3	5	4	5	5	4	55
6	3	4	2	3	2	4	3	4	2	2	2	5	4	3	4	47
7	3	4	3	3	2	3	4	4	2	5	5	3	5	4	4	54
8	4	5	5	3	2	5	5	4	5	4	5	2	2	2	2	55
9	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	68
10	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	71
11	2	4	4	5	4	5	4	3	5	2	3	4	5	4	4	58
12	2	5	3	4	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	5	45
13	3	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	64
14	3	4	5	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	56
15	3	5	2	5	4	5	2	5	4	3	3	5	2	5	2	55
16	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	2	2	2	2	5	55
17	5	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	2	5	61
18	5	5	5	2	5	5	2	2	2	2	5	2	5	5	5	57
19	5	2	2	2	2	2	4	4	2	3	3	5	4	4	5	49
20	4	5	2	5	4	2	5	5	5	2	2	2	5	5	5	58
21	2	5	2	2	4	3	4	5	2	2	2	5	5	5	5	53
22	4	2	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	64
23	4	5	2	3	2	2	3	3	4	2	5	4	4	5	4	52
24	2	2	3	4	2	3	1	3	2	3	3	2	4	1	2	37

25	5	3	5	2	3	4	2	3	2	3	2	3	1	2	3	43
26	3	4	5	2	3	4	5	1	2	3	4	2	2	2	2	44
27	4	2	3	4	1	2	4	4	1	4	2	3	4	2	3	43
28	5	5	3	5	3	4	4	2	4	3	5	2	3	2	4	54
29	2	2	3	5	4	3	4	1	3	2	1	2	3	4	5	44
30	2	3	4	3	2	4	5	3	2	2	3	4	2	3	3	45
31	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	4	39
32	2	3	4	3	2	4	5	4	3	2	1	2	3	2	2	42
33	1	3	5	4	2	2	2	3	5	2	3	4	2	3	2	43
34	1	2	3	4	2	2	2	3	1	3	2	4	5	2	2	38
35	3	2	5	4	3	2	2	3	4	5	3	4	2	3	4	49
36	2	3	2	4	5	4	3	2	2	1	2	3	4	5	5	47
37	5	3	4	2	2	1	2	3	4	3	2	3	2	3	4	43
38	5	2	5	3	2	5	2	5	2	1	2	2	2	1	3	42
39	1	5	1	4	2	3	4	2	3	2	3	4	5	4	3	46
40	1	4	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	4	3	2	31
41	1	3	2	2	3	3	2	4	4	2	3	4	3	2	2	40
42	2	2	3	2	3	2	3	5	2	5	4	3	2	1	1	40
43	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	5	2	2	2	48
44	4	2	3	2	2	2	5	3	4	2	2	2	3	2	3	41
45	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	2	35

VARIABLE 2 SATISFACCION LABORAL																
COLABORADORES	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	TOTAL
1	4	2	2	4	4	3	5	4	3	4	2	3	2	4	4	50
2	3	4	4	2	2	2	3	3	5	4	3	3	3	2	2	45
3	2	2	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	4	3	58
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	70
5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	2	4	4	4	5	2	57
6	4	2	2	4	5	2	2	2	4	5	4	5	4	3	5	53
7	4	3	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	47
8	4	2	3	2	4	3	4	5	2	2	5	2	2	5	2	47
9	5	2	2	3	2	4	5	2	4	5	4	3	3	5	5	54
10	3	4	5	5	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	61
11	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	50
12	5	5	2	2	2	2	5	3	3	2	3	4	2	5	3	48
13	5	2	4	2	4	2	3	4	2	3	5	2	2	5	3	48
14	2	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	54
15	4	4	2	2	3	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	59
16	2	3	5	2	3	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	55
17	4	5	5	2	5	5	4	3	2	2	3	5	4	4	4	57
18	3	3	4	5	4	5	4	5	3	2	3	5	4	4	4	58
19	4	2	2	3	4	5	2	2	3	3	2	2	5	2	5	46
20	5	2	2	2	4	4	2	3	2	4	5	2	2	2	5	46
21	5	3	5	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	5	43
22	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	65
23	4	4	5	4	2	2	2	3	3	2	3	5	4	5	3	51
24	3	2	3	4	2	3	4	5	5	4	3	4	3	2	2	49
25	4	3	4	3	4	2	3	4	5	3	4	2	3	4	2	50

26	1	5	4	3	5	3	2	4	3	2	2	2	3	3	3	45
27	2	3	4	3	2	3	2	3	1	4	3	2	3	4	2	41
28	2	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	43
29	2	3	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	2	43
30	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	4	40
31	2	3	4	3	4	3	2	3	4	2	2	2	4	3	2	43
32	2	3	4	5	3	2	4	2	3	2	3	1	3	2	2	41
33	2	2	2	5	4	3	2	3	5	3	4	3	2	1	2	43
34	1	2	3	2	3	4	5	4	3	4	3	2	3	2	3	44
35	2	2	4	3	2	1	2	3	4	2	3	4	1	3	2	38
36	1	3	4	2	3	2	3	4	2	2	2	4	3	2	2	39
37	4	2	1	5	1	2	5	2	5	5	4	3	4	3	2	48
38	2	3	4	3	2	4	3	2	4	3	2	1	2	3	2	40
39	5	4	2	3	2	1	2	1	2	3	4	2	3	1	2	37
40	5	3	2	4	3	1	4	3	5	3	5	5	2	5	5	55
41	2	3	4	5	1	4	2	4	3	4	5	2	2	3	4	48
42	1	2	3	4	5	3	2	4	2	2	4	3	5	1	3	44
43	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	4	2	4	2	3	29
44	1	2	3	4	3	2	1	3	2	3	4	3	2	1	3	37
45	1	2	3	4	5	5	4	3	1	2	3	4	1	2	3	43

Anexo 7. Prueba de Normalidad

Prueba de normalidad

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Gerenciales	.925	45	.006
Comunicación	.969	45	.271
Liderazgo	.978	45	.533
Motivación	.969	45	.260
Satisfacción Laboral	.978	45	.542

Nota: gl=grados de libertad, sig.=significancia

Anexo 8. Matriz de Validación del Instrumento



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Comunicación								
1	La comunicación del gerente con los trabajadores debe ser asertiva.	X		X		X		
2	El gerente debe comunicar a los trabajadores para que participen en reuniones.	X		X		X		
3	El gerente debe comunicar a los trabajadores las actividades a realizar para que estén bien informados.	X		X		X		
4	Las habilidades comunicativas del gerente permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores.	X		X		X		
5	La comunicación entre el gerente y los trabajadores debe ser permanente.	X		X		X		
Liderazgo								
6	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo directivo.	X		X		X		
7	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo consultivo.	X		X		X		
8	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo apoyador.	X		X		X		
9	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo delegativo.	X		X		X		
Motivación								
10	El gerente lidera la gerencia	X		X		X		
11	El gerente me motiva por los logros alcanzados.	X		X		X		
12	El gerente reconoce mi trabajo y me motiva	X		X		X		
13	El gerente me motiva por mi independencia laboral.	X		X		X		
14	El gerente motiva mi responsabilidad por el trabajo.	X		X		X		
15	El gerente es un líder motivado.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL INSTRUMENTO CUENTA CON SUFICIENCIA ACADÉMICA EN LA INVESTIGACIÓN PLANTEADA.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Walter Menchola Vásquez DNI: 10491127

Especialidad del validador: Metodólogo
 Grado del especialista: Maestro

Temático
 Doctor

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

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

11 de junio de 2022

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCION LABORAL

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Satisfacción al Trabajo								
1	Mis habilidades técnicas son reconocidas por el gerente y me satisface laboralmente.	X		X		X		
2	Mi participación en la toma de decisiones es reconocida por el gerente y me satisface laboralmente.	X		X		X		
3	Mi relación laboral con el gerente se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente.	X		X		X		
4	Mi relación laboral con mis compañeros se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente.	X		X		X		
5	El ambiente físico me da buenas condiciones de trabajo y me satisface laboralmente.	X		X		X		
Satisfacción laboral con los Superiores								
6	El gerente muestra capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar las labores de los trabajadores	X		X		X		
7	El gerente consulta con los trabajadores las acciones a realizar.	X		X		X		
8	El gerente apoya en las tareas asignadas a los trabajadores.	X		X		X		
9	El gerente delega a los trabajadores las labores de la oficina	X		X		X		
10	El gerente siempre dirige las labores en la oficina.	X		X		X		
Condiciones laborales								
11	El gerente se preocupa por brindar una mejor condición de trabajo a los trabajadores en infraestructura.	X		X		X		
12	El gerente brinda oportunidad para que los trabajadores se capaciten.	X		X		X		
13	Existen actividades de integración que permiten desarrollar relaciones interpersonales en la oficina.	X		X		X		
14	Existe una relación abierta con el gerente que permite que el trabajador exponga sus problemas y encontrar soluciones.	X		X		X		
15	La asignación de la carga laboral es la misma para todos los trabajadores.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL INSTRUMENTO CUENTA CON SUFICIENCIA ACADÉMICA EN LA INVESTIGACIÓN PLANTEADA.

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

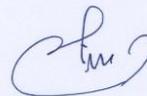
Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Walter Menchola Vásquez DNI: 10491127

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

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

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

11 de junio de 2022



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Comunicación							
1	La comunicación del gerente con los trabajadores debe ser asertiva.	X		X		X		
2	El gerente debe comunicar a los trabajadores para que participen en reuniones.	X		X		X		
3	El gerente debe comunicar a los trabajadores las actividades a realizar para que estén bien informados.	X		X		X		
4	Las habilidades comunicativas del gerente permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores.	X		X		X		
5	La comunicación entre el gerente y los trabajadores debe ser permanente.	X		X		X		
	Liderazgo							
6	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo directivo.	X		X		X		
7	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo consultivo.	X		X		X		
8	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo apoyador.	X		X		X		
9	El gerente se comunica con el personal de la gerencia mediante un liderazgo delegativo.	X		X		X		
	Motivación							
10	El gerente lidera la gerencia	X		X		X		
11	El gerente me motiva por los logros alcanzados.	X		X		X		
12	El gerente reconoce mi trabajo y me motiva	X		X		X		
13	El gerente me motiva, permite una relativa e importante autonomía laboral.	X		X		X		
14	El gerente motiva mi responsabilidad por el trabajo.	X		X		X		
15	El gerente es un líder motivador de nuestra unidad laboral.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE _____

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

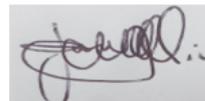
Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Cardeña Peña Jorge Manuel DNI: 09340727

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

08 de Junio del 2022

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

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



 Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCION LABORAL

N.º	DIMENSIONES / ítema	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Satisfacción al Trabajo							
1	Mis habilidades técnicas son reconocidas por el gerente y me satisface laboralmente.	X		X		X		
2	Mi participación en la toma de decisiones es reconocida por el gerente y me satisface laboralmente.	X		X		X		
3	Mi relación laboral con el gerente se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente.	X		X		X		
4	Mi relación laboral con mis compañeros se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente.	X		X		X		
5	El ambiente físico me da buenas condiciones de trabajo y me satisface laboralmente.	X		X		X		
	Satisfacción laboral con los Superiores							
6	El gerente muestra capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar las labores de los trabajadores	X		X		X		
7	El gerente consulta con los trabajadores las acciones a realizar.	X		X		X		
8	El gerente apoya en las tareas asignadas a los trabajadores.	X		X		X		
9	El gerente delega a los trabajadores las labores de la oficina	X		X		X		
10	El gerente siempre dirige las labores en la oficina.	X		X		X		
	Condiciones laborales							
11	El gerente se preocupa por brindar una mejor condición de trabajo a los trabajadores en infraestructura.	X		X		X		
12	El gerente brinda oportunidad para que los trabajadores se capaciten.	X		X		X		
13	Existen actividades de integración que permiten desarrollar relaciones interpersonales en la oficina.	X		X		X		
14	Existe una relación abierta con el gerente que permite que el trabajador exponga sus problemas y encontrar soluciones.	X		X		X		
15	La asignación de la carga laboral es la misma para todos los trabajadores.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. _____ DNI: _____

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

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

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

08 de Junio del 2022

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES GERENCIALES

N.º	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Comunicación La comunicación del gerente con los trabajadores debe ser asertiva.	X		X		X		
2	El gerente debe comunicar a los trabajadores para que participen en reuniones.	X		X		X		
3	El gerente debe comunicar a los trabajadores las actividades a realizar para que estén bien informados.	X		X		X		
4	Las habilidades comunicativas del gerente permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores.	X		X		X		
5	Liderazgo La comunicación entre el gerente y los trabajadores debe ser permanente.	X		X		X		
6	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo directivo.	X	No	X	No	X	No	
7	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo consultivo.	X		X		X		
8	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo apoyador.	X		X		X		
9	El gerente mantiene con el personal de la gerencia un liderazgo delegativo.	X		X		X		
	Motivación	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El gerente lidera la gerencia	X		X		X		
11	El gerente me motiva por los logros alcanzados.	X		X		X		
12	El gerente reconoce mi trabajo y me motiva	X		X		X		
13	El gerente me motiva por mi independencia laboral.	X		X		X		
14	El gerente motiva mi responsabilidad por el trabajo.	X		X		X		
15	El gerente es un líder motivado.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES SUFICIENTE _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Carmen Díaz Mujica DNI: 09311775 Orcid: 0000-0002-8673-2290

Especialidad del validador: Metodólogo

Temático

Grado del especialista: Maestro

Doctor

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

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

14 de junio del 2022

M.CARMEN DIAZ MUJICA
COP: 18892
FIRMADO DIGITALMENTE

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCION LABORAL

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Satisfacción al Trabajo								
1	Mis habilidades técnicas son reconocidas por el gerente y me satisface laboralmente.	X		X		X		
2	Mi participación en la toma de decisiones es reconocida por el gerente y me satisface laboralmente.	X		X		X		
3	Mi relación laboral con el gerente se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente.	X		X		X		
4	Mi relación laboral con mis compañeros se desarrolla en un buen ambiente de trabajo y me satisface laboralmente.	X		X		X		
5	El ambiente físico me da buenas condiciones de trabajo y me satisface laboralmente.	X		X		X		
Satisfacción laboral con los Superiores								
6	El gerente muestra capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar las labores de los trabajadores	X		X		X		
7	El gerente consulta con los trabajadores las acciones a realizar.	X		X		X		
8	El gerente apoya en las tareas asignadas a los trabajadores.	X		X		X		
9	El gerente delega a los trabajadores las labores de la oficina	X		X		X		
10	El gerente siempre dirige las labores en la oficina.	X		X		X		
Condiciones laborales								
11	El gerente se preocupa por brindar una mejor condición de trabajo a los trabajadores en infraestructura.	X		X		X		
12	El gerente brinda oportunidad para que los trabajadores se capaciten.	X		X		X		
13	Existen actividades de integración que permiten desarrollar relaciones interpersonales en la oficina.	X		X		X		
14	Existe una relación abierta con el gerente que permite que el trabajador exponga sus problemas y encontrar soluciones.	X		X		X		
15	La asignación de la carga laboral es la misma para todos los trabajadores.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **ES SUFICIENTE** _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Carmen Díaz Mujica DNI: 09311775. Orcid: 0000-0002-8673-2290

Especialidad del validador: Metodólogo Temático

Grado del especialista: Maestro Doctor

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

14 de junio del 2022.

M. CARMEN DIAZ MUJICA
CDP: 18892
FIRMADO DIGITALMENTE

Firma del Experto Informante.