



DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.5451](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5451)

## La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú

Yulissa del Socorro Lazo Flores

[p700699727@ucvvirtual.edu.ec](mailto:p700699727@ucvvirtual.edu.ec)

<http://orcid.org/0000-0002-9173-9315>

Escuela de posgrado

Universidad César Vallejo. Piura - Perú

### RESUMEN

Dentro de los procesos de modernización del estado que muchas organizaciones estatales del Perú han realizado, el desarrollo de las habilidades directivas es un detonante de vital importancia para el mejoramiento de la satisfacción laboral del personal de las diferentes instituciones del servicio de salud, debido a que un directorio previamente capacitado puede tomar decisiones con respecto a las funciones de las diferentes áreas de una organización, optimizar sus actividades y mejorar las condiciones laborales y beneficios de los trabajadores de la institución. El presente artículo analiza las diferentes características de las habilidades directivas, las teorías organizacionales para el desarrollo de estas y como aplicadas de manera eficiente dentro de la administración en los centros de salud del Perú optimizarían la satisfacción laboral de sus trabajadores tanto en el área administrativa con la parte operativa de los mismos. A su vez busca determinar las características propias adecuadas que debe tener una organización para brindar una correcta satisfacción laboral para sus colaboradores.

**Palabras clave:** *Habilidad, Organización, Satisfacción en el trabajo, Administración pública, Gestión.*

Correspondencia: [p700699727@ucvvirtual.edu.ec](mailto:p700699727@ucvvirtual.edu.ec)

Artículo recibido: 15 enero 2023. Aceptado para publicación: 15 febrero 2023.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Lazo Flores, Y. del S. (2023). La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú . Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 11256-11273.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.5451](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5451)

## The importance of management skills to improve job satisfaction in the health sector of Perú

### **ABSTRACT**

Within the processes of modernization of the state that many state organizations in Peru have carried out, the development of managerial skills is a trigger of vital importance for the improvement of the job satisfaction of the personnel of the different health service institutions, due to the fact that a previously trained board of directors can make decisions regarding the functions of the different areas of an organization, optimize their activities and improve the working conditions and benefits of the institution's workers. This article analyzes the different characteristics of management skills, the organizational theories for the development of these and how efficiently applied within the administration in health centers in Peru would optimize the job satisfaction of their workers both in the administrative area with their operational part. At the same time, it seeks to determine the proper characteristics that an organization must have to provide proper job satisfaction for its employees.

**Keywords:** *Ability, Organization, Job Satisfaction, Public Administration, Management.*

## INTRODUCCIÓN

Dentro de los procesos de modernización del estado, la aplicación de teorías organizacionales y administración en el sector público han traído buenos resultados a nivel global (Suárez Campas et al., 2020), por lo que una de las áreas de estudio como son la gestión administrativa se transforma en el eje para mejorar el desempeño de una organización (Herrera Acosta et al., 2020). Dado a que en la gestión administrativa el desarrollo de las habilidades directivas de gerentes y administradores de una organización cumplen la función de optimizar las diferentes áreas que conforman a una institución corrigiendo los procesos actuales e implementando nuevos procesos en beneficio de la calidad del servicio y funcionamiento de una institución (Barba Álvarez, 2000).

El desarrollo de las habilidades directivas en el sector salud del Perú busca justamente el mejoramiento de todos los procesos involucrados a la administración de recursos y satisfacción laboral, especialmente luego de los estragos ocurridos debido a la pandemia mundial de COVID-19 (Alva-Arroyo et al., 2021) por lo que uno de sus principales objetivos es la satisfacción laboral y el buen clima laboral para brindar servicios de calidad con eficacia y oportunidad (Núñez Peña et al., 2020), sin embargo los cambios basados en dichos objetivos han sido imperceptibles o escasos, ya que no existe una agenda concreta para la implementación de políticas que dictaminen el mejoramiento de los procesos de gestión organizacional enfocados en las destrezas de dirección en áreas como salud y afines.

En Tumbes, antes de la pandemia el sector salud ya presentaba muchas falencias debido a que la selección de los directivos se realizaba de manera arbitraria y sin tomar en consideración sus credenciales profesionales o capacitación académica en referencia al manejo organizacional de alguna entidad pública o privada, en consecuencia a dichas prácticas el personal a su cargo era menos productivo y comprometido con la organización (Ruiz Dioses & Sánchez Vega, 2019), además el mal manejo de personal reflejaba incertidumbre en todas las áreas con fuertes presiones de trabajo e impedimento a resolver o a desenvolverse adecuadamente dentro de su espacio laboral, incidiendo de manera directa en el desempeño de calidad de servicio de los centros de

salud y desazón tanto en los usuarios como en colaboradores que pierden el sentido de compromiso hacia la institución (Zuñiga, 2019).

Durante la pandemia de COVID-19 mediante diferentes reformas institucionales se desarrollaron estrategias y programas de selección de personal calificado y habilidades referidas a la pandemia, además, fue necesario establecer parámetros de los perfiles profesionales necesarios para asumir un cargo dentro de las instituciones que vayan acorde a las necesidades de la organización para optimizar el servicio y generar armonía organizacional (Mendoza, 2021). Se buscó impulsar el mejoramiento del clima laboral, la sana convivencia entre colaboradores, enfocado principalmente en alcanzar la máxima eficiencia del personal de salud (Vásquez, 2022), por lo que directivos con altos conocimientos en administración hospitalaria con experiencia en manejo de personal es necesario para cumplir con lo demandado en las reformas del estado, sin socavar con la necesidad de satisfacción laboral que debe existir dentro de una organización (Arrascue-Lino et al., 2021).

Muchas de las teorías administrativas basadas en el manejo de organizaciones, promulgan que las habilidades directivas son parte importante para conseguir una gestión organizacional exitosa teorías organizativas como la teoría de los sistemas en las organizaciones de D. Katz y R. Kanh (1977) por ejemplo establecieron como precedente que las organizaciones cuentan con una configuración dinámica centrada en el principio de la práctica del conocimiento transferido del cerebro; así como, en la transformación del conocimiento organizado y jerarquizado con valores agregados que posibilite creatividad, variedad y habilidades (Khoo & Teo, 2018).

Además los autores precisan la importancia de que un gerente o director de una organización debe enfocarse en el desarrollo de 3 tipos de habilidades para que su administración sea considerada exitosa, las conceptuales, las técnicas, y las humanistas, ya que estas se complementan de manera integral en el desempeño directivo y permite establecer metas realistas en base a los recursos disponibles y como potenciar el capital humano (Rivera Porras et al., 2018), ya que en la actualidad en el mundo de la gestión organizacional todo directivo o gerente debe tener altos conocimientos en este tipo de habilidades así como el deseo de seguir desarrollándolas (Vesga Rodríguez et al., 2020).

Es importante agregar que bajo los parámetros descritos por Katz y Kanh, el desarrollo de las habilidades directivas para el manejo de una organización potencia las capacidades de gestión del talento humano hacia el objetivo común de la institución dirigida (Calderón Vásquez, 2020), en el caso contrario la poca preparación en temas como gestión organizacional, y el bajo desarrollo de las habilidades directivas por parte de la cabeza institucional pone en riesgo el desempeño general de la organización, la productividad de sus colaboradores y molestias por parte de los usuarios debido al mal manejo de la institución (Salgado et al., 2018), por lo que el director o gerente de una institución debe estar altamente preparado.

En concordancia con lo antes mencionado un directivo habilidoso para el sector de la salud en el Perú debe tener la capacidad de encaminar todos los recursos posibles en aras al objetivo planteado de la organización (Alegre et al., 2021), por ende, existen 7 aspectos o habilidades en donde un directivo debe enfocarse para lograr gestionar de manera correcta una organización según lo menciona (Luján Johnson, 2018): Liderazgo, Comunicación, motivación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones y administración de tiempo.

Basados en lo expuesto sobre el tipo de habilidades se puede tomar en consideración que el desarrollo de las habilidades directivas conocidas como conceptuales permiten a la persona o personas a cargo de un centro de salud tener los conocimientos del caso sobre cómo proceder frente a diferentes situaciones y procesos inherentes a la institución, así como realizar la correcta interpretación de las teorías para cada caso en particular (R. Ramírez, 2018), por consiguiente la mesa directiva o directivo deberá poseer dichos conocimientos o habilidades en constante desarrollo ya que de ellas dependerán el funcionamiento de todas las áreas a cargo y podrá realizar planes de contingencia en caso de ser necesario principalmente en un área tan sensible como es la satisfacción laboral del personal que tiene a cargo (J. Ramírez, 2021)

Por otra parte, las habilidades técnicas son similares a las conceptuales, sin embargo, estas difieren en que se van desarrollando en base a la experiencia que tenga el directivo en cargos similares, ya que este tipo de habilidad se la llega a definir como conocimientos tanto académicos como de experiencia que se desarrollan en el transcurso de la carrera profesional del individuo que facilitan el desempeño de este en

el área administrativa de la organización (Loján-Alvarado et al., 2022), por lo que son fácilmente evidenciables o medibles mediante las tareas cumplidas, objetivos realizados y documentación histórica de las diferentes decisiones tomadas por la dirección.

Y como ultimo tipo de habilidad a desarrollarse dentro del sector salud, se considera a las habilidades humanísticas o humanas, las cuales buscan tener un equilibrio entre lo que hay que realizar y las diferentes realidades personales de los colaboradores, ya que de estas dependen si el director es percibido como un simple jefe o un líder de la organización (Luján Johnson, 2018), por lo que la capacidad de liderar de manera justa mediante el incentivo a los colaboradores de la organización mejora la calidad del servicio y mantiene al personal motivado a lograr los objetivos comunes de la institución (Pichler & Beenen, 2018)

### **METODOLOGÍA**

Para el presente artículo se planteó una metodología basada en la investigación básica, de tipo transeccional, no experimental y descriptiva dentro del centro de salud de la Microred Zarumilla en donde se realizaron dos cuestionarios para conocer el nivel de habilidades directivas y satisfacción personal percibida por el personal que labora en dicha institución durante el periodo 2022. En total fueron 241 trabajadores con excepción de los directores, para evitar el sesgo dentro de la información recolectada los cuestionarios fueron entregados de manera digital, transparentando que toda información presentada es de carácter anónima y no vinculada con los directores o jefes inmediatos.

Los cuestionarios fueron realizados en el mes de octubre del 2022 mediante la plataforma Google forms, debido a la capacidad de recolección de la herramienta y que puede ser exportada de manera fácil a hoja de cálculo para posteriormente ser analizados mediante herramientas estadísticas como Minitab, R o SPSS. Para comprobar la relevancia de las preguntas con respecto a la investigación se realizaron pruebas de validación y fiabilidad de información como el cálculo de alfa de Cronbach y cálculo de las correlaciones, así como la prueba no paramétrica de distribución normal (Kolmogorov – Smirnov) y de esa manera comprobar que el estudio es significativo para el planteamiento futuro de propuestas o proyectos desarrollados en base de los resultados obtenidos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El 97,6% de los participantes encuestados denotaron un nivel de insatisfacción con respecto a las habilidades directivas de los altos mandos, donde el 70,3% de esta cifra corresponde al nivel bajo de valoración, esto implica a que existen problemas dentro de la organización con respecto a las capacidades de dirección y que los encuestados sienten inconformidad hacia los altos mandos, ese resultado se justifica con lo mencionado por Cuadros (2021) donde indica que parte de un correcto funcionamiento de una organización y del logro de los resultados esperados son las habilidades de dirección o habilidades directivas como base para dichos propósitos, por lo tanto, estas capacidades permiten trazar un camino sistemático para alcanzar los objetivos de la organización en conjunto con sus colaboradores suscritos brindándoles motivación para ello (Ascón et al., 2019).

**Tabla 1.** *Tabla de valoración sobre habilidades directivas*

Variable/ Dimensión / Indicador	Valoración (%)		
	Bajo	Medio	Alto
V I: Habilidades directivas	70,3	26,4	3,4
D 1: Habilidades conceptuales	77,0	20,3	2,7
Ind 1: Equipo de trabajo	60,1	27,7	12,2
Ind 2: Planes	62,2	17,6	20,3
Ind 3: Estructura Organizacional	64,9	23,0	12,2
Ind 4: Normas de funcionamiento	60,1	16,9	23,0
Ind 5: Orientación al personal	54,7	23,6	21,6
Ind 6: Administración de los recursos	59,5	21,6	18,9
D 2: Habilidades Técnicas	63,5	17,6	18,9
Ind 1: Manejo del sistema de comunicación	59,5	22,3	18,2
Ind 2: Toma de decisiones	58,8	20,9	20,3
Ind 3: Manejo de equipos tecnológicos e informáticos	61,5	14,2	24,3
D 3: Habilidades humanas	64,9	14,9	20,3
Ind 1: Incentivar al personal	59,5	21,6	18,9
Ind 2: Fomentar buena relación	90,5	6,7	2,8
Ind 3: Facilitar información	58,8	20,9	20,3
Ind 4: Conducir a su grupo	61,5	14,2	24,3

Al tomar en consideración el nivel de valoración bajo obtenido de 70,3%, se puede considerar que una gran mayoría de los trabajadores encuestados tienen una pobre percepción de sus directivos, es decir consideran que no tienen capacidad de liderazgo y que su desarrollo como cabeza de la organización no permite el progreso de esta, lo que contrastaría con lo expuesto por Zavala (2022), donde uno de los principios de la alta dirección es la coordinación y liderazgo dentro de la institución para un correcto desempeño de la organización con la colaboración de su personal a cargo (Gonzalez & Canós, 2021) (González Marin & Canós Darós, 2021), así mismo este bajo nivel valorativo

se ve reflejado en el desempeño de los servicios presentados al usuario, por lo tanto justifica la mala atención al usuario final por parte de los empleados de la institución. Al analizar cada dimensión involucrada con las habilidades directivas se pudo observar que las habilidades conceptuales se presentan como un punto crítico importante al haber obtenido un porcentaje de 97,3% en su nivel de valoración bajo-medio, siendo el 77% de dicho porcentaje obtenido el que corresponde al nivel valorativo bajo, eso implica que los conceptos sobre alta dirección y administración de una organización son poco claros por parte de los directivos de la institución analizada, es decir existe una deficiencia con respecto al conocimiento lo que contradice los principios sobre habilidades conceptuales indicados por Ortiz Cueva (2021) en consecuencia a lo determinado por Amaru (2009) donde las habilidades conceptuales constan de materialización de los conceptos determinados por la teoría organizacional los que consisten en capacidades medibles como dirigir equipos de trabajo, planificación, normativas de funcionamiento entre otras.

Dentro de la dimensión habilidades conceptuales se pudo determinar como punto crítico a la estructura organizacional, debido a que el porcentaje de valoración medio bajo obtenido gracias a las encuestas fue de 87,9%, eso implica que bajo la percepción de los participantes de la encuesta la estructura organizacional es deficiente según los estándares preestablecidos, por consiguiente no se cumple de manera correcta lo mencionado por Ortiz Cueva (2021), donde el propósito de tener una estructura organizacional es que esta sea la médula espinal para la toma de decisiones y manejo tanto interno como externo de los procesos dados dentro de la organización. Este falta de estructura puede representar un grave problema dentro de la jerarquía de la organización y de las actividades a ejecutarse por cada departamento perteneciente a una institución, ya que todos los miembros de una empresa u organización deben manejar un modelo de trabajo para mantener la armonía de ésta (Fernandez De La Torre, 2021).

Esto anteriormente descrito se evidencia dentro del ítem de mayor influencia del indicador Estructura organizacional, el cual bajo el enunciado: Los protocolos y procesos están claramente definidos (ver tabla 2). Donde se obtuvo un valor crítico dentro de las opciones de respuesta nunca y casi nunca de 62,8%, lo que concuerda con lo antes mencionado por Ortiz Cueva (2021) con respecto a una mala estructuración de la organización produce conflictos internos que se reflejan en la entrega de un servicio o producto determinado. Eso quiere decir que al no existir un modelo normado y estructurado para la organización persistirán los problemas de manejo de equipo tecnológico, manejo de información, protocolos de atención al usuario y principalmente en el funcionamiento integral de la institución (Gutiérrez Siancas, 2022).



La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú

Tabla 2. Caracterización de habilidades directivas

Características	Opciones de respuesta (%)				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
El jefe del EE.SS. promueve el trabajo en unión y en equipo	35,1	27,7	15,5	14,9	6,8
El equipo conformado por el jefe del EE.SS. colabora para el logro de las metas.	27,7	31,8	23,0	13,5	4,1
El jefe del EE.SS. solicita ideas y propuestas al personal de salud para mejorar el equipo de trabajo.	29,7	27,7	26,4	9,5	6,8
El jefe del EE.SS. planifica, elabora y realiza la distribución de las actividades entre los trabajadores	37,8	24,3	17,6	11,5	8,8
La toma de decisiones del jefe ayuda a alcanzar las metas de la Microred	37,8	23,0	18,9	12,2	8,1
Los roles y funciones de cada trabajador están claramente definidos	32,4	31,8	14,2	14,9	6,8
Los protocolos y procesos están claramente definidos	25,0	37,8	26,4	5,4	5,4
El jefe establece las normas de funcionamiento de acuerdo a las reglas del EE.SS.	31,8	28,4	16,9	13,5	9,5
El jefe de del EE.SS. sabe orientar al personal para que responda a las reglas del establecimiento.	29,7	25,0	23,6	12,2	9,5
El jefe del EE.SS. gestiona de manera eficiente los recursos con los que cuenta el establecimiento	37,8	21,6	21,6	10,8	8,1
Los canales de comunicación están claramente definidos y establecidos	37,2	22,3	22,3	11,5	6,8
Los canales de comunicación que utiliza el jefe del EE.SS. son adecuados para garantizar la armonía del trabajo entre el personal	36,5	23,0	21,6	12,8	6,1
Los mecanismos de comunicación están claramente establecidos para que la información fluya en el establecimiento de salud	37,2	23,0	20,9	11,5	7,4
El jefe del EE.SS. promueve la participación del personal en la toma de decisiones	31,1	27,7	20,9	8,1	12,2
El jefe demuestra conocimiento en el manejo la tecnología que tiene el establecimiento de salud	37,8	23,6	14,2	14,9	9,5
El jefe incentiva su personal a cargo al que cumpla con las metas de los EE.SS.	37,8	21,6	21,6	10,8	8,1
El jefe del EE.SS. Incentiva al personal en la ejecución y progreso de las actividades para fortalecer y mejorar el trabajo en equipo.	37,8	21,6	21,6	10,8	8,1
El jefe del EE.SS. propicia una excelente comunicación entre el personal.	27,7	25,7	26,4	10,8	9,5
El jefe del EE. SS colabora con el personal de salud en el cumplimiento de las actividades de sus programas	29,1	26,4	21,6	13,5	9,5
El jefe del EE.SS. informa a su personal sobre las reuniones de Talleres, capacitaciones, cursos, mediante la difusión en medios y canales de comunicación oficial y memorándums	31,1	27,7	20,9	8,1	12,2
El jefe del EE.SS. ejerce un liderazgo adecuado hacia el personal de salud.	37,8	23,6	14,2	14,9	9,5

Otra indicador de la dimensión habilidades conceptuales considerado como punto crítico fue equipo de trabajo el mismo que obtuvo un 87,8% en nivel de valoración medio -bajo, donde el

porcentaje correspondiente a nivel bajo fue de 60,1%, lo que implica que para los participantes del cuestionario sobre Habilidades directivas existe conflictos internos al momento de hacer equipos de trabajo por parte de la dirección, este resultado contrapone la premisa de que todo directivo debe tener competencias suficientes para formar y liderar equipos de trabajo dentro de la organización para optimizar las tareas establecidas dentro de la institución (Khoo & Teo, 2018). Al director de una organización no tener la destreza de conformación de equipos de trabajo compromete su capacidad de liderazgo y a su vez retrasa el buen funcionamiento de los procesos relacionados con la actividad de la institución (Robbins & Judge, 2017).

El trabajo en equipo es un componente esencial de la teoría organizacional determinada por Taylor para el funcionamiento adecuado de una empresa de cualquier naturaleza, ya que las organizaciones están estructuradas en base de diferentes departamentos con diversas funciones que deben mantener cierta armonía para poder coexistir en beneficio de los intereses de la institución (Sanchez, 2018), por lo tanto el directivo debe mejorar sus habilidades de trabajo en equipo tanto a nivel de formación de equipos como el liderar de manera integral.

Para realizar un mejor diagnóstico de este indicador se pudo observar que la característica con mayor influencia para la valoración antes mencionada fue: El jefe de los establecimientos de salud solicita ideas y propuestas al personal de salud para mejorar el equipo de trabajo. Donde se evidenció que el 83,8% respondió dentro del rango de respuesta nunca, casi nunca a veces, lo que indica que el directivo no cumple con la premisa de que el líder de una organización debe aprender a escuchar a su equipo de trabajo para ajustar su liderazgo y de esa manera hacer crecer a la institución (Ortiz Cueva, 2021).

En base a lo analizado por los puntos críticos encontrados en la variable habilidades directivas, se pudo determinar que la deficiencia en las habilidades conceptuales del director de los establecimientos de salud ha producido conflictos internos con respecto al funcionamiento de la institución, ya que la preparación conceptual de un director da las herramientas necesarias para que este pueda dirigir de manera profesional a un grupo de trabajo y a sus respectivos departamentos, se debe tomar en cuenta que para la teoría organizacional, las empresas deben realizar ajustes principalmente en sus directivos o gerentes para que estos tengan las capacidades de direccionar de manera efectiva a sus colaboradores y se eleve la calidad del servicio entregado a los usuarios (Ortiz Cueva, 2021).

Al analizar los resultados arrojados por el cuestionario sobre satisfacción laboral se pudo conocer que la concentración en los niveles de valoración bajo – medio fue de 79,7%, donde el nivel bajo fue de 63,5% lo que implica que para la percepción de los encuestados la satisfacción laboral dentro del establecimiento de salud es pobre o deficiente. Este resultado obtenido se justifica

## La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú

con lo establecido por Arrascue-lino et al. (2021) con respecto a la deficiencia por parte de los directores de salud para cubrir las necesidades evidenciadas en el personal de salud y cumplir con el mejoramiento de su satisfacción. Además, implica a que la alta dirección debe buscar los mecanismos necesarios en base a sus habilidades directivas para mejorar el nivel de satisfacción de su personal a cargo.

La satisfacción laboral es uno de los principales puntos a tratar dentro de la teoría de Herzbert, donde la motivación impulsada por factores intrínsecos como extrínsecos puede ejercer un impulso en el mejoramiento de las competencias laborales de los trabajadores de una organización por lo tanto, al obtener un resultado negativo en la información recopilada implica que el establecimiento. no cumple con el objetivo de ofrecer niveles óptimos de satisfacción laboral para su personal, lo que puede estar produciendo problemas de motivación e interés por ejecutar de manera efectiva sus funciones dentro de la organización.

**Tabla 3.** Valoración sobre satisfacción laboral

Variable/ Dimensión / Indicador	Valoración (%)		
	Bajo	Medio	Alto
V I: Satisfacción Laboral	63,5	16,2	20,3
D 1: Factores Intrínsecos	63,5	17,6	18,9
Ind 1: Trabajo estimulante	63,5	20,3	16,2
Ind 2: Realización personal	62,2	20,3	17,6
Ind 3: Funciones asignadas	64,9	18,9	16,2
Ind 4: Reconocimiento	64,2	10,1	25,7
Ind 5: Motivación	58,1	20,3	21,6
D 2: Factores extrínsecos	63,5	16,2	20,3
Ind 1: Condiciones físicas y materiales	64,9	16,2	18,9
Ind 2: Seguridad	62,8	15,5	21,6
Ind 3: Políticas administrativas	64,9	13,5	21,6
Ind 4: Ambiente de trabajo	64,9	14,9	20,3
Ind 5: Desempeño de funciones	67,6	10,8	21,6
Ind 6: Entorno Laboral	66,2	12,2	21,6
Ind 7: Interrelación con los compañeros de trabajo	66,2	8,1	25,7
Ind 8: Remuneración e incentivos	63,5	13,5	23,0

Esto es más evidente al momento de analizar la dimensión factores intrínsecos que fue identificada como la que se presenta como punto crítico de la investigación, con un 81,1% en su concentración de nivel bajo – medio, lo que representa la afectación de una deficiente satisfacción laboral de los colaboradores del establecimiento de salud en sus motivaciones personales, lo que concuerda a lo expuesto por Cerna Salirrosas (2022) donde al ser elementos de motivación de carácter interno, buscan proporcionar alicientes suficientes para que el trabajador se sienta a gusto con su ambiente laboral y se ajuste al clima laboral de la organización. En otras palabras, los miembros de una organización necesitan de recompensas de carácter

emocional para mantenerse ligados al crecimiento de una empresa como, reconocimiento, progreso profesional, entrega de mayores responsabilidades (promociones), esto a su vez liga un compromiso entre la organización y sus colaboradores (Aliaga-Zamora et al., 2022).

**Tabla 4.** Caracterización de satisfacción laboral

Características	Opciones de respuesta (%)				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Tengo claros los objetivos y las responsabilidades del puesto en el que me desempeño y tengo conocimiento acerca de lo que mi jefe espera de mí.	30,4	32,4	16,9	16,2	4,1
Existe muy buena organización del trabajo en mi servicio.	33,8	28,4	12,2	20,3	5,4
me siento contento con el trabajo que realizo	31,1	27,0	17,6	16,2	8,1
Siento que puedo desarrollar mis habilidades en el establecimiento de salud en el que trabajo.	37,8	24,3	14,9	13,5	9,5
En La Microred Zarumilla cuento con la oportunidad de recibir Capacitaciones para desarrollar mis habilidades como profesional asistencial en la atención integral de salud	29,1	33,1	14,2	19,6	4,1
El jefe del EE.SS. me brinda información adecuada oportuna	31,8	28,4	15,5	18,9	5,4
La tarea que efectúo en el EE.SS. es tan valiosa como cualquier otra de las actividades.	35,1	27,7	15,5	18,9	2,7
Siento que soy verdaderamente útil con la labor que realizo en el EE.SS.	31,1	35,1	9,5	10,8	13,5
Cumplo a plenitud las funciones que se me asignan	29,7	29,1	16,9	18,9	5,4
En la Microred Zarumilla existen reconocimientos por el trabajo que realiza el personal asistencial	39,9	24,3	10,1	17,6	8,1
En el Establecimiento de salud existe permanente motivación de parte del jefe del establecimiento	31,1	27,0	20,3	13,5	8,1
Siento que me puedo adaptar al ambiente laboral del EE.SS. en el que trabajo.	29,1	31,1	11,5	18,9	9,5
El jefe del establecimiento de salud promueve principios y prácticas saludables para	34,5	27,7	14,9	12,2	10,8
La Microred Zarumilla me brinda los necesarios y suficientes instrumentos, herramientas y recursos para mi eficiente desempeño en mi área.	31,8	30,4	13,5	18,9	5,4
Generalmente me siento satisfecho con el establecimiento de salud donde laboro	33,8	25,0	18,2	14,9	8,1
Dentro del EE.SS. existe una distribución física que me permite con facilidad realizar mi trabajo	31,8	26,4	14,9	20,3	6,8
Los ambientes físicos dentro del EE. SS donde laboro son muy cómodos, el ambiente es limpio, existe ventilación, iluminación natural y no hay ruidos que puedan dificultar la labor que se realiza	28,4	31,8	14,2	17,6	8,1
El EE.SS. donde laboro cuenta con los herramientas y equipos que me permiten desempeñarme en mis labores	38,5	23,6	7,4	18,9	11,5
la Microred cuenta con políticas en bienestar del personal de la institución con liderazgo, empatía	35,8	26,4	12,2	21,6	4,1
El establecimiento de salud cuenta con servicio de comedor para el personal asistencial	31,8	29,7	14,2	17,6	6,8
El jefe del EE.SS. de servicio innova constantemente y buscan las mejoras ante los problemas y los resuelven de manera creativa	32,4	27,7	14,2	13,5	12,2

La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú

El jefe de EE.SS. demuestra que conoce sus funciones y cuenta con	38,5	24,3	11,5	21,6	4,1
Personal asistencial participan cuando los jefes toman decisiones.	31,8	29,7	15,5	17,6	5,4
El jefe del EE. SS se esfuerza en mantener informado oportunamente al personal sobre las cuestiones de nuestro interés y que nos inquietan, así como también sobre el rumbo de la institución.	33,1	26,4	12,8	14,2	13,5
Tengo muy en claro Las políticas como las normas del establecimiento de salud	29,1	34,5	12,2	20,3	4,1
Creo que, el personal recibe un buen trato independientemente del cargo que ocupen	36,5	27,0	13,5	13,5	9,5
En la institución existe un ambiente el que puedo expresar mis opiniones libremente con franqueza,	27,0	35,1	8,1	18,9	10,8
Es para mi gratificante el prestigio y el nombre de la Microred de Zarumilla	33,8	24,3	17,6	17,6	6,8
Me siento conforme con el horario de mis labores en el EE.SS.	37,2	25,7	11,5	14,9	10,8
Percibo un salario que me permite cubrir mis perspectivas económicas.	35,8	29,7	8,8	16,2	9,5
Siento que el trabajo que realizo es justo y acorde a mis habilidades	33,1	29,7	11,5	17,6	8,1
Disfruto de las labores que realizo en el EE.SS.	36,5	27,0	9,5	14,9	12,2
El EE.SS. existe predisposición de parte de Mis compañeros y Yo para ayudarnos mutuamente para lograr cumplir con las tareas, aunque tengamos que esforzarnos aún más.	41,2	18,2	13,5	18,9	8,1
Estoy satisfecho con los procedimientos con los que cuenta la institución para resolver los reclamos de los trabajadores.	37,2	25,7	7,4	18,9	10,8
Recibo un sueldo o remuneración adecuado relacionado las labores que desempeño.	28,4	33,8	13,5	18,9	5,4
La Microred Zarumilla se preocupa por las principales necesidades	41,9	18,9	13,5	13,5	12,2
Las capacitaciones institucionales son distribuidas equitativamente	43,2	20,3	9,5	13,5	13,5

Dentro de los factores intrínsecos dos indicadores se evidenciaron como puntos de interés para el desarrollo de la propuesta, ya que obtuvieron un porcentaje alto dentro de sus niveles de valoración bajo – medio de 83,8%, estos indicadores fueron trabajo estimulante y funciones asignadas. Al analizar cada uno se puede denotar que este alto nivel de concentración refiere a dos puntos no atendidos dentro de la establecimiento de salud por parte de la dirección de la institución, ya que en el caso de trabajo estimulante indica la percepción por parte de los trabajadores encuestados a que las labores que realizan son de carácter rutinario y monotonó por lo que no sienten motivaciones reales para hacerlo sin sentir agotamiento.

Este resultado refleja la necesidad de designar tareas con mayor dinamismo y responsabilidad para los trabajadores, ya que permiten desarrollar otras destrezas que el trabajador posee y se aprovecha sus competencias en beneficio de la organización (Holguin Morales & Contreras

Camarena, 2020), un trabajo estimulante no significa dar retos diarios más bien alternar tareas dentro de las funciones de cada colaborador para que haya más dinamismo. Taylor en principios del siglo XX, ya ponía en práctica esta premisa en la industria tradicional donde sugirió que un mismo empleado dentro de una línea de ensamblaje puede alternar de entre pintado a sellado para evitar la monotonía y mantener activo a este (Sanchez, 2018).

Al hilar mas fino dentro del indicador trabajo estimulante, se pudo observar que la característica: Tengo claros los objetivos y las responsabilidades del puesto en el que me desempeño y tengo conocimiento acerca de lo que mi jefe espera de mí, se pudo observar que la mayoría de respuestas se inclinan a las opciones nunca, casi nunca y a veces (79.7%), lo que indica que el trabajador en muchos casos no tiene idea de las responsabilidades que tiene en base a las tareas asignadas, por lo tanto sus funciones son ejecutadas con monotonía sin pensar en el beneficio o afectación al usuario. Al ligar la respuesta con los antecedentes presentados se entiende la falta de compromiso por el personal en el sector salud del departamento de Tumbes (Ruiz & Sánchez, 2019).

Por otro lado, las funciones asignadas al presentar un valor similar al anterior indicador reflejan desde el punto de vista de los encuestados que existe incertidumbre sobre las sus funciones y ya que puede que las consideren poco necesarias o intranscendentes para sus labores diarias, o a su vez tareas que simplemente se deben ejecutar por rutina. Este resultado evidencia lo observado en el sector salud del departamento de tumbes, donde muchos funcionarios han sido asignados a tareas a las cuales no tienen la capacitación o la experiencia necesaria por lo que su desempeño llega a ser pobre frente al usuario. En otras palabras, personal no productivo y poco comprometido con la organización que produce decaimiento en la calidad del servicio del sector salud de Tumbes (Ruiz & Sánchez, 2019).

Esta problemática se puede observar con mas detalle, al analizar la respuesta dada por los encuestados en el ítem de mayor influencia en funciones asignadas que fue enunciado de la siguiente forma: La tarea que efectúo en el EE.SS. es tan valiosa como cualquier otra de las actividades. Donde el 78,4% de los encuestados respondieron dentro de las opciones de respuesta nunca, casi nunca y a veces, lo que implica que no son conscientes de la importancia de sus tareas asignadas o que simplemente no sienten compromiso para ejecutarlas y lo hacen bajo la mínima exigencia en la que se deben realizar. Por lo que las situaciones presentadas en los centros de todo Tumbes con respecto a la baja calidad de atención y realización de procesos son la actual realidad del EE.SS (Zuñiga, 2019). y debe ser tomada en cuenta para ser revertida dentro de la propuesta.

Es decir, que para que la satisfacción laboral pueda ser mejorada dentro del establecimiento de salud, es necesario tomar en consideración los problemas detectados en los factores intrínsecos de la institución, ya que en muchos casos los directivos a raíz de la pandemia de COVID 19, fueron designados sin experiencia en dirección o conocimiento previo en esta área (Saavedra et al., 2019), por lo que no tienen un conocimiento profesional de como motivar a su personal mediante las responsabilidades y principalmente en el conocimiento de causa de sus respectivas tareas lo que genera malestar tanto en el personal como en el usuario que no está siendo atendido de manera adecuada al servicio que se pretende entregar por parte del establecimiento de salud.

## CONCLUSIONES

en base a los resultados obtenidos se pudo concluir que actualmente dentro de la gran mayoría de centros de salud de Tumbes se puede observar severos problemas en el manejo administrativo por parte de los directivos, donde los colaboradores no tienen un direccionamiento positivo sobre sus diferentes actividades diarias a realizarse, lo que les genera molestias y bajo rendimiento ya que su satisfacción laboral es baja. Los correctivos que deberían realizarse van enfocados en sus conocimientos técnicos ya que actualmente en la Microred Zarumilla no existe capacitaciones sobre el manejo integral del servicio lo cual debe ser gestionado de manera inmediata por la dirección de dicho centro de salud.

Esta realidad se refleja a nivel de la mayoría de departamentos del Perú, especialmente en los sectores rurales y urbano marginales que es en donde es de suma urgencia tener directivos bien capacitados y aptos para ejercer el cargo y lograr realizar cambios en base a sus habilidades tanto técnicas, como conceptuales y humanas. Estos cambios permitirían brindar un mejor servicio ya que la armonía dentro de la cultura organizacional de una institución y especialmente, aquellas que se dedican al cuidado y a la salud de la población, ya que la satisfacción laboral refleja empatía en los usuarios hacia la institución y viceversa.

## REFERENCIAS

- Alegre, T., Castillo, E., Reyes, C., & Salas, R. (2021). Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 40(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03002021000200007&script=sci\\_arttext&tIng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03002021000200007&script=sci_arttext&tIng=pt)
- Alva-Arroyo, L. L., Núñez del Prado Murillo, J., Ancaya, M. del C., & Floréz Ibarra, J. (2021). Experiencias de telesalud en un hospital especializado en salud mental durante la pandemia de COVID-19 en Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 38(4), 653–659. <https://doi.org/10.17843/RPMESP.2021.384.9220>

- Barba Álvarez, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, ISSN-e 0185-4259, N°. 48, 2000 (Ejemplar Dedicado a: La Administración Frente a Los Desafíos Del Cambio Social / Coord. Por Luis Montaña Hirose), Págs. 11-34, 48, 11–34.* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062858&info=resumen&idioma=SPA>
- Calderón Vásquez, Z. (2020). *Desarrollo Gerencial para el Desempeño Laboral, en el escenario de la Gestión Pública, 2019.* Universidad César Vallejo.
- Emperatriz Arrascue-Lino, I., Podestá-Gavilano, L. E., Matzumura-Kasano, J. P., Gutiérrez-Crespo, H. F., Ruiz-Arias, R. A., Villarreal, F., <sup>a</sup> Lic Enfermería, L.-P., & General, C. (2021). Employees' perception of management skills in the Los Olivos Municipal Hospital. *Revista de La Facultad de Medicina Humana, 21(2), 275–282.* <https://doi.org/10.25176/RFMH.V21I2.3715>
- Herrera Acosta, J. F., Vásquez Torres, M. del C., & Ochoa Ávila, E. (2020). La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. *Visión de Futuro, 24(2), 82–104.* <https://doi.org/10.36995/J.VISIONDEFUTURO.2020.24.02.003.ES>
- Khoo, H. S., & Teo, W. L. (2018). A Transformative Learning Approach to Teaching Management Skills in Medical Education. *Academic Medicine, 93(4), 516–517.* <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002115>
- Loján-Alvarado, J. C., Pinos-Vélez, E. G., & Sarmiento-Espinoza, W. H. (2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. *Polo Del Conocimiento, 7(5), 899–912.* <https://doi.org/10.23857/PC.V7I5.4002>
- Luján Johnson, G. L. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV-Scientia, 10(1), 24–36.* <https://doi.org/10.18050/REVUCV-SCIENTIA.V10N1A2>
- Mendoza, H. (2021). Gestión del talento humano y la Covid 19 en el Centro de Salud Pampa Grande, Tumbes. *Repositorio Institucional - UCV.* <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61661>
- Núñez Peña, N., Segura Sánchez, E., & Bofill Placeres, A. (2020). Diseño de un sistema informatizado basado en inteligencia de negocios en el astillero Mariel. *Revista Universidad y Sociedad, 12(1), 404–412.* [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100404&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100404&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Pichler, S., & Beenen, G. (2018, February). (PDF) *Toward the Development of a Model and a Measure of Managerial Interpersonal Skills.* Researchgate.



[https://www.researchgate.net/publication/323228995\\_Toward\\_the\\_Development\\_of\\_a\\_Model\\_and\\_a\\_Measure\\_of\\_Managerial\\_Interpersonal\\_Skills](https://www.researchgate.net/publication/323228995_Toward_the_Development_of_a_Model_and_a_Measure_of_Managerial_Interpersonal_Skills)

Ramírez, J. (2021). *Exploring the Influence of Leadership Behaviors on Job Satisfaction of Hispanic Employees* - ProQuest [La Sierra University].  
<https://www.proquest.com/docview/2547507961>

Ramírez, R. (2018). *Habilidades directivas en los gerentes de la municipalidad distrital de Limatambo* [Universidad Andina del Cusco].  
[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3033/Rainman\\_Tesis\\_bachiller\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3033/Rainman_Tesis_bachiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Organizational culture, challenges and challenges for healthy organizations, Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39.

Ruiz Dioses, F. I., & Sánchez Vega, L. Á. (2019). *La gestión de las personas y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Salud de Tumbes, 2017* [Universidad César Vallejo].  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.7B84DB10&lang=es&site=eds-live>

Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105–134.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>

Suárez Campas, M. S., Álvarez Medina, M. T., Vásquez Torres, M. del C., Suárez Campas, M. S., Álvarez Medina, M. T., & Vásquez Torres, M. del C. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, 40, 145–156. <https://doi.org/10.36097/RSAN.V1I40.1387>

Vásquez, W. (2022). Satisfacción laboral y clima organizacional de los trabajadores de salud del Centro de Salud Zorritos, Tumbes, 2021. *Repositorio Institucional - UCV*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86728>

Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., González, E. Q., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change

disposition. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61.  
<https://doi.org/10.14349/SUMAPSI.2020.V27.N1.7>

Zuñiga, E. (2019). El Estrés Laboral y su Influencia en el Desempeño de los Trabajadores. *Gestión En El Tercer Milenio*, 22(44), 115–120. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17317>