

HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA DEL CUSCO EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA DEL COVID 19

MANAGEMENT SKILLS AND JOB SATISFACTION IN THE WORKERS OF THE ANTONIO LORENA HOSPITAL OF CUSCO IN THE CONTEXT OF THE COVID 19 PANDEMIC

Presentado: 11 de setiembre de 2024
Aceptado: 29 de setiembre de 2024
Publicado: 30 de diciembre de 2024

Jennifer Granada Valderrama¹, Felipe Santiago Laquihuanaco Loza²,

¹Licenciada en Obstetricia. Oficina de seguros referencias y contra referencias. Hospital Antonio Lorena, Cusco-Perú. Magíster en Salud Pública. <https://orcid.org/0000-0003-1417-5787/print>. Jenngraval@gmail.com

²Cirujano Dentista. Docente de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Perú. Doctor en Ciencias: Salud Pública. <https://orcid.org/0000-0002-0285-1656>. felipe.laquihuanaco@unsaac.edu.pe

*** Autor para correspondencia:**
Felipe Santiago Laquihuanaco Loza

RESUMEN

Introducción: En la actualidad, la gestión de los recursos humanos es conocida también como gestión del talento humano; es parte relevante en la estructura de una organización de salud y se vincula directamente con la calidad de atención en la prestación de los servicios de salud. *Objetivo:* Determinar la intensidad de la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los trabajadores del hospital Antonio Lorena del Cusco, en el contexto de la pandemia del COVID-19. *Metodología:* Investigación de enfoque cuantitativo, básica, transversal. De diseño no experimental, descriptivo y correlacional. La población estuvo conformada por trabajadores asistenciales y administrativos del hospital Antonio Lorena de Cusco; la muestra estuvo constituida por 229 elementos, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta para medir las variables de estudio. *Conclusiones:* Se evidencia la presencia de relación directa y significativa entre las variables habilidades directivas y satisfacción laboral en los trabajadores del hospital Antonio Lorena del Cusco, en el contexto de la pandemia del COVID-19, siendo el valor para el coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.849, valor cercano a 1, lo que indica una correlación fuerte y positiva entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en los trabajadores asistenciales y administrativos.

Palabras clave: Satisfacción laboral, habilidades directivas. Según DeCS.

ABSTRACT

Introduction: Currently, human resources management is also known as human talent management, it is a relevant part of the structure of a health organization and is directly linked to the quality of care in the provision of health services. *Objective:* Determine the intensity of the relationship between management skills and job satisfaction of workers at the Antonio Lorena hospital in Cusco, in the context of the COVID-19 pandemic. *Methodology:* Research with a quantitative, basic, transversal approach. Non-experimental, descriptive and correlational design. The population was made up of healthcare and administrative workers from the Antonio Lorena Hospital in Cusco, the sample was made up of 229 elements, to whom the survey technique was applied to measure the study variables. *Conclusions:* The presence of a direct and significant relationship between the variables of management skills and job satisfaction in the workers of the Antonio Lorena hospital in Cusco is evident, in the context of the COVID-19 pandemic, with the value for the value for the evaluation coefficient being rho Spearman's score of 0.849, a value close to 1, which indicates a strong and positive correlation between management skills and job satisfaction in healthcare and administrative workers.

Key words: Job satisfaction, Management skills. According to DeCS

INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas se constituyen en un aspecto trascendental en la gestión de las organizaciones y mucho más aún en aquellas dedicadas a la prestación de los servicios de salud, donde se requiere gestionar con eficiencia y eficacia los recursos limitados. Los recursos humanos constituyen un aspecto primordial para el funcionamiento y prestación de servicios con calidad; la Organización Mundial de la Salud¹ indica que las habilidades directivas permiten el desarrollo y gestión de recursos humanos, lo que contribuye a crear un ambiente de armonía en las organizaciones. Las habilidades directivas son comprendidas como las acciones que, en conjunto, pueden ser ejecutadas por los jefes o directivos y que permiten la obtención de resultados favorables para la organización, los que se caracterizan por ser observables y susceptibles de desarrollo², en tanto que la satisfacción laboral se constituye en un sentimiento positivo que el trabajador tiene acerca de las labores que realiza en su puesto de trabajo³.

Gonzales⁴ analizó las habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de un hospital; los resultados evidencian la presencia de una relación significativa entre las variables, en la que el coeficiente de correlación de Pearson alcanza el valor de 0.455, determinando que existe un vínculo moderado y directo entre las variables de estudio, destacándose asimismo que los trabajadores que poseen una formación continua respecto a habilidades directivas logran una mejor gestión cuando desempeñan cargos en los que se gestionan recursos humanos, permitiendo una mejor satisfacción laboral del personal que está a su cargo. En la misma línea, Barazorda⁵ estudió las habilidades directivas y satisfacción laboral en un centro de salud, encontrando que ambas variables están

DOI:

eISSN:

íntimamente relacionadas, pudiéndose medir tal relación a partir del coeficiente de correlación de Spearman con un valor de 0.734, evidenciándose las ventajas que se obtienen al contar con gerentes que presenten habilidades directivas.

La realidad, provocada por la pandemia del COVID-19, demuestra la necesidad de una estructura gerencial eficiente y eficaz en los establecimientos de salud del país, ya que una gestión administrativa exitosa en la mayoría de las organizaciones de la salud de cualquier nivel estuvo ausente. En gran parte de los establecimientos de salud, las responsabilidades administrativas a menudo son asumidas por personas que no tienen orientación y formación gerencial ni administrativa⁶.

Es responsabilidad del gerente directivo la conducción de una organización y de su administración con eficiencia, de ello depende el logro de los objetivos propuestos. Como indican Myers y Pronovost⁷, hoy en día se convoca al personal de salud a una mayor participación, con un mejor liderazgo en organizaciones que son más complejas y dinámicas en el sector salud; sin embargo, poco se ha hecho por desarrollar las habilidades de las personas que han de conducir los destinos de las instituciones de salud. Las habilidades directivas que poseen los gerentes en las organizaciones se vinculan con la satisfacción laboral, la misma que se expresa en la experiencia laboral y la valoración que se tiene del trabajo⁸. Bayley, Albasami y Al-Meshal⁹ fundamentan que, en los trabajadores del mundo empresarial de hoy, que es sumamente competitivo, se toma en cuenta no sólo el salario, sino más bien el compromiso que los trabajadores tienen para con su organización.

Suresh y Kodikal¹⁰ evaluaron el impacto que las habilidades directivas tienen sobre la satisfacción laboral; los resultados mostraron que la satisfacción laboral es influenciada de manera directa con la habilidad gerencial, en tanto que variables demográficas como estado civil, edad o experiencia no presentan un impacto significativo con la satisfacción laboral y las habilidades directivas. Asimismo, Johnson y Nandy¹¹ estudiaron valores como la motivación, el liderazgo y la satisfacción laboral. Los resultados de la investigación ponen en evidencia la importancia de la interrelación de dichos temas para la mejora de la satisfacción laboral. También, Paksoy et al.¹² afirman que la satisfacción laboral y dedicación se asocian directamente al compromiso laboral.

Moreno y Wong¹³ indican que es crucial elegir gerentes de recursos humanos que tengan habilidades y nivel educativo elevado y carezcan de antecedentes negativos de hostilidad. En la misma línea, Luján¹⁴, Huaripata y Linares¹⁵ reportan que, si los directivos presentan deficiencias en aspectos claves como son la comunicación organizacional, estrategias comunicativas, deficiente transmisión de la visión y misión de la organización, falta de liderazgo, poca motivación, desinformación y la generación de un entorno hostil en los trabajadores, la gestión organizacional está destinada al fracaso.

Para Ramírez¹⁶ y Reyes¹⁷, es importante capacitar a los gerentes con una amplia gama de habilidades, incluida la autoconciencia, manejo adecuado del tiempo, respuesta al estrés, capacidad para negociar en situaciones conflictivas, habilidades para organizar trabajos

DOI:

eISSN:

grupales; incorporan en las personas destrezas orientadas a delegar funciones y generar un trabajo productivo en equipo, logrando rentabilidad y permanencia en el mercado.

En el sistema de salud peruano, la realidad, expresada como producto de la experiencia, muestra que el personal de salud asume cargos administrativos y directivos sin contar con capacitaciones en ciencias administrativas. Son recientes y muy escasos los programas de formación universitaria que incorporan el desarrollo de habilidades blandas y directivas que le permitan afrontar funciones directivas con eficiencia y eficacia, lo que crea insatisfacción en el personal subordinado como en el propio personal directivo.

En el hospital Antonio Lorena del Cusco, a raíz de la pandemia del COVID-19, se ha constatado la importancia de las habilidades directivas para gestionar las acciones en salud, que permitan sustentar la sostenibilidad de dicho nosocomio y al mismo tiempo el bienestar de sus trabajadores, aun teniendo en cuenta las deficiencias por las que atraviesa dicho establecimiento al no contar con una infraestructura adecuada, las habilidades directivas generalmente son aprendidas cuando el directivo asume la responsabilidad de dirigir los destinos de la institución; si se desea cumplir con éxito la misión de la institución, las aptitudes directivas tienen que ser aprendidas teóricamente antes de asumir la dirección del establecimiento.

Es importante la capacitación y el aprendizaje de las habilidades directivas, ya que, al no poseer estas aptitudes, se corre el riesgo de que las políticas y programas destinados a mejorar la calidad en los servicios de salud no logren los objetivos trazados, dado que el personal directivo y sus trabajadores son los llamados a impulsar mejoras y transformaciones, lo que finalmente redundará en beneficio de la población y un coste justificado para el estado.

Toda esta realidad conlleva formular la pregunta: ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral, en el Hospital Antonio Lorena del Cusco durante la pandemia del COVID-19?, planteándose como objetivo general el determinar la relación entre las Habilidades directivas y satisfacción laboral en los trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco durante la pandemia del COVID-19, y los objetivos específicos fueron: a) describir las habilidades directivas que son percibidas por los trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco durante la pandemia del COVID-19, b) medir la satisfacción laboral, c) relacionar la dimensión habilidades conceptuales con la satisfacción laboral, d) relacionar la dimensión habilidades técnicas con la satisfacción laboral y e) relacionar la dimensión habilidades humanas y la satisfacción laboral.

MÉTODO

Investigación de tipo básico, correlacional, transversal y de diseño no experimental. La población de estudio estuvo conformada por los trabajadores administrativos y asistenciales del Hospital Antonio Lorena del Cusco en un número de 561. Se incluyó en la población a los trabajadores que en el periodo de la recolección de datos se encontraron en servicio

DOI:

eISSN:

activo, excluyéndose a aquellos trabajadores con un tiempo de actividad laboral menor a 6 meses. La muestra estuvo constituida por un total de 229 trabajadores extraídos mediante la fórmula estadística de estudios cuantitativos para poblaciones finitas, los mismos que cumplieron criterios de inclusión y exclusión. La técnica de recolección de datos usada fue la encuesta. Para la recolección de datos se hizo uso de dos instrumentos; el primero de ellos fue el cuestionario de habilidades directivas con 22 ítems distribuidos en sus tres dimensiones y el segundo, el cuestionario sobre satisfacción laboral constituido por 23 ítems que se distribuye en sus cinco dimensiones.

Para el análisis e interpretación de la información, se utilizaron técnicas propias de la estadística descriptiva e inferencial; en el caso de la estadística descriptiva, se utilizaron tablas de distribución de frecuencias y tablas de contingencia. Para el análisis inferencial, primeramente, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, la cual permite determinar si los datos de la muestra de estudio provienen de una distribución normal o diferente de ella. Los resultados de nuestra investigación evidenciaron que los datos provienen de una distribución diferente a la normal, motivo por el cual se optó por una prueba no paramétrica como es la correlación de Spearman, siendo que la escala de medición de las variables de estudio fue de tipo ordinal. Para el procesamiento y análisis de los datos recogidos se hizo uso del software Excel e IBM SPSS 26.

RESULTADOS

Tabla 1. Distribución de frecuencias para las dimensiones directivas de los trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco.

Dimensiones		Frecuencia	%
Habilidades conceptuales	Deficiente	87	38,0
	Regular	78	34,1
	Bueno	64	27,9
Habilidades técnicas	Deficiente	86	37,6
	Regular	88	38,4
	Bueno	55	24,0
Habilidades humanas	Deficiente	83	36,2
	Regular	101	44,1
	Buena	45	19,7
Total		229	100,0

Fuente: Elaborado con datos del cuestionario.

Nota: Los resultados indican que la dimensión, Habilidades conceptuales en los directivos es deficiente con un 38,0%, mientras que el 34,1% lo ubican en el nivel regular y el 27,9% en un nivel bueno, lo que denota que existen deficiencias en el desarrollo de habilidades

DOI:

eISSN:

directivas; respecto a la dimensión habilidades técnicas se tiene que el 37,6% de los encuestados las ubican en nivel deficiente, mientras que 38.4% en un nivel regular y tan sólo el 24.0% tiene habilidades técnicas buenas o adecuadas, ambas dimensiones, vienen asociadas a la puesta en práctica en el trabajo, con respecto a las habilidades humanas, un 36.2% las ubican en nivel de deficientes, 44.1% en nivel de regular y 19.7% en nivel de buena.

Tabla 2: Distribución de frecuencias para la variable Habilidades directivas de los trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco.

	Frecuencia	%
Deficiente	107	46,7
Regular	72	31,4
Buena	50	21,8
Total	229	100,0

Fuente: Elaborado con datos del cuestionario

Nota: Observamos que las habilidades directivas, en un 46,7% del personal, consideran que existe un nivel deficiente, mientras que un significativo 31,4% considera que se ubican en el nivel de regular y un 21,8% las percibe como buenas, evidenciándose la necesidad de desarrollar estrategias que permitan tener directivos capacitados con habilidades necesarias para el puesto que desempeñan, lo cual permitirá gestionar de manera óptima el Hospital Antonio Lorena del Cusco.

Tabla 3: Distribución de frecuencias para las dimensiones de la variable Satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco.

		Frecuencia	%
Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización	Baja	82	35,8
	Media	76	33,2
	Alta	71	31,0
Satisfacción con la remuneración y las prestaciones	Baja	80	34,9
	Media	78	34,1
	Alta	71	31,0
Satisfacción intrínseca con el trabajo	Baja	75	32,8
	Media	95	41,5
	Alta	59	25,8
Satisfacción con el ambiente	Baja	79	34,5
	Media	101	44,1

DOI:

eISSN:

físico del trabajo	Alta	49	21,4
Satisfacción con la cantidad y calidad de producción en el trabajo	Baja	60	26,2
	Media	103	45,0
	Alta	66	28,8
	Total	229	100,0

Fuente: Elaborado con datos del cuestionario

Nota: Los resultados indican que, para las dimensiones de la variable satisfacción laboral, predomina el nivel bajo con un 35,8% seguido de la media con 33,2% y solo el 31.0% percibe como alta; respecto a la satisfacción con la remuneración y las prestaciones, un 34.9% de los trabajadores muestran una baja satisfacción, el 34.1% tienen una percepción de satisfacción media y un 31.0% refiere una alta satisfacción; en cuanto a la satisfacción intrínseca con el trabajo, el 32.8% indican un nivel de satisfacción baja, el 41.5% un nivel satisfacción media y el 25.8% satisfacción alta; respecto de la satisfacción con el ambiente físico del trabajo, un 34.5% lo ubican en nivel bajo, el 44.1% un nivel medio y tan sólo el 21.4% en un nivel alto de satisfacción; finalmente en cuanto a la satisfacción con la cantidad y calidad de la producción en el trabajo se tiene que el 26.2% ubican en un nivel de satisfacción bajo, el 45.0 % en nivel de satisfacción medio y el 28.8% presenta una satisfacción alta.

Tabla 4: Distribución de frecuencias para la variable Satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco.

	Frecuencia	%
Baja	84	36,7
Media	71	31,0
Alta	74	32,3
Total	229	100,0

Fuente: Elaborado con datos del cuestionario.

Nota: Los resultados de la variable satisfacción laboral muestran que un 36.7% de los trabajadores muestra un nivel de satisfacción laboral bajo, mientras que un 31.0% se ubica en un nivel medio y tan sólo el 32.3% en un nivel de satisfacción laboral alto, de la precariedad en la que se encuentra actualmente el hospital.

Tabla 5: Tabla de contingencia para las variables Habilidades directivas y la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco.

	Satisfacción Laboral			Total
	Baja	Media	Alta	
Recuento	76	7	1	84

DOI:

eISSN:

Habilidades directivas	Deficiente	% del total	33,2%	3,1%	0,4%	36,7%
		Recuento	8	54	19	81
	Regular	% del total	3,5%	23,6%	8,3%	35,4%
		Recuento	0	10	54	64
	Buena	% del total	0,0%	4,4%	23,6%	27,9%
Total		Recuento	84	71	74	229
		% del total	36,7%	31,0%	32,3%	100,0%

Fuente: Elaborado con datos del cuestionario.

Nota: En esta tabla, se consideran los resultados conjuntos de la variable habilidades directivas y satisfacción laboral, apreciándose que el 36.7% de los encuestados consideran que las habilidades directivas son deficientes y de dicho porcentaje un 33.2% presenta una baja satisfacción laboral, asimismo el 35.4% de los trabajadores consideran que las habilidades directivas se ubican en nivel de regular y de dicho porcentaje el 23.6% la ubican en un nivel de satisfacción laboral media, finalmente el 27.9% de los encuestados percibe como buenas las habilidades directivas desplegadas en la institución en la que labora y de dicho porcentaje se tiene que el 23.6% percibe una satisfacción laboral en un nivel alto o elevado.

Por lo que se infiere que las habilidades directivas se vinculan de una manera importante con la satisfacción de los trabajadores, dado que las mismas permiten gestionar aspectos relevantes de la gestión de recursos humanos, como el manejo de perfiles de puestos de trabajo, capacitación, compensación por el trabajo realizado, no solamente desde el punto de vista monetario-económico, sino también como reconocimiento al trabajador por la labor que desempeña y la generación de un ambiente de trabajo acogedor y propicio para el desarrollo de las actividades.

Tabla 6: Prueba de hipótesis para la correlación entre las variables Habilidades directivas y la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco.

		Valor	Error estándar asintótico	T aproximada	Significación (bilateral)
Ordinal porordinal	Correlación de Spearman	,849	,024	24,174	,000
N de casos válidos		229			

Fuente: Elaborado con datos del cuestionario.

Para la prueba de correlación de Spearman se aceptan las siguientes estadísticas de trabajo:
 Ho: Las variables habilidades directivas y satisfacción laboral no presentan correlación. Ha: Las habilidades directivas y la satisfacción laboral presentan correlación.

DOI:

eISSN:

En la tabla se parecía que el nivel de significancia es igual a 0,000; este valor se encuentra por debajo del 5% (0.05) del valor teórico de significancia, aceptado como nivel máximo de error. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe una correlación directa, significativa y alta entre las dos variables, es decir, a medida que aumentan las habilidades directivas, aumentará la satisfacción laboral.

DISCUSIÓN

La relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en los trabajadores del Hospital Antonio Lorena del Cusco durante la pandemia del COVID-19 fue confirmada con la prueba de hipótesis para la correlación de Spearman, con un nivel de significancia de 0,05%, corroborándose que existe una correlación directa significativa y alta entre dichas variables de estudio, encontrándose el valor de 0.849 para el coeficiente de correlación, lo cual también permite afirmar que la hipótesis planteada en la investigación es verdadera.

Reyes¹⁷ en su investigación sobre las habilidades gerenciales y desempeño laboral encontró un nivel de correlación de 0.777 el cual se asemeja al encontrado en la presente investigación, dicho autor remarca la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales para una adecuada orientación que conduzca a un desempeño laboral que garantice la calidad de los servicios prestados en establecimientos de salud, por su parte Moreno y Wong¹³ en su investigación sobre las habilidades directivas y la satisfacción laboral, encontraron el valor de 0.726 para el coeficiente de correlación de Spearman, estableciendo que las habilidades de gestión se constituyen en una herramienta fundamental para determinar la satisfacción de los empleados, siendo los directivos responsables de gestionar los equipos de trabajo de las diferentes áreas de una institución.

Whetten y Cameron² indican que las habilidades directivas presentan un carácter conductual, es decir son habilidades que pueden ser aprendidas y observadas para su evaluación; Khoo y Teo¹⁸ reflexionan acerca de la necesidad de incorporar en el perfil del personal directivo habilidades diferenciadas y desarrolladas del resto de los trabajadores que les permitan conducir adecuadamente las tareas de la organización y dirección, buscando generar un liderazgo horizontal entre los trabajadores, Laud et al.¹⁹ indican construir un vínculo de comunicación fluido con los trabajadores, para conocer las demandas, sus intereses y al mismo tiempo transmitirles de manera oportuna los objetivos y propósitos de la organización. Suresh y Kodikal¹⁰ en su estudio acerca de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en el sector sanitario, mostraron que las enfermeras consideran que la satisfacción laboral es influenciada de manera directa por la habilidad gerencial, en tanto que las variables demográficas no presentan un impacto significativo en la satisfacción laboral y las habilidades directivas. Ramírez¹⁶ aborda el tema de las habilidades directivas como un requisito previo a la ejecución eficaz en la planificación organizacional, destacando asimismo el adecuado manejo del tiempo y la respuesta al estrés.

DOI:

eISSN:

CONCLUSIONES

Se comprueba que existe una relación significativa alta entre las variables habilidades directivas y satisfacción laboral, lo cual influye y trasciende de manera inmediata y directa sobre la conducta de los usuarios internos de una institución, de manera que, cuanto mejor se posean habilidades directivas, y estas sean percibidas por los trabajadores, se obtendrá una mayor satisfacción laboral, y como consecuencia, la misión de la institución de salud cumplirá sus objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Lizama Mendoza V. Incidencia de las Habilidades Gerenciales en la Organización Saludable del Puesto de Salud Coayllo – Cañete, 2020. 2021. 593 digital Publisher CEIT, 6(2), 74-94. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467>
2. Whetten D., & Cameron K. Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación. 2016.
3. Robbins S, & Judge T. Comportamiento Organizacional. México: Pearson. 2017.
4. Gonzales J. Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de salud del centro quirúrgico del Hospital de Andahuaylas, 2020 [Internet] [Tesis de maestría]. [Lima]: Universidad César Vallejo; 2021. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57372/Gonzales_AJ-SD.pdf?sequence=10&isAllowed=y
5. Barazorda E. Habilidades directivas y satisfacción laboral en el centro de salud de Tamburco, Abancay 2020. 2021. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57440/Barazorda_BE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Rodríguez G, Peñarrieta M, Ajila D, Moreno K, Rodríguez G, & Rodríguez S. R. Habilidades gerenciales hospitalarias: Cómo desarrollar una gestión administrativa exitosa. Manta: Uleam. 2018.
7. Myers C, & Pronovost P. Making management skills a core component of medical education. 2017. *Academic Medicine*, 92(5), 582-584.
8. doi: <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001627>
9. Obeidat B. Reviewing the Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Employee Engagement on Organizational Performance. 2019. *Journal of Social Sciences*, 8(1). doi: <https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.1.7.23>
10. Gonzales J. Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de salud del centro quirúrgico del Hospital de Andahuaylas, 2020. 2021. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57372/Gonzales_AJ-SD.pdf?sequence=10&isAllowed=y
11. Suresh S, & Kokidal R. Managerial skills and job satisfaction: a study among nurses in healthcare sector. *International Journal of Business Economics & Management Research*. 2015. Retrieved from

DOI:

eISSN:

- [https://www.semanticscholar.org/paper/Managerial-skills-and-job-satisfaction%3A-a-study-in-Suresh Kodikal/01e153c5618b2a615193d1c0099ebbd9ddfeef8](https://www.semanticscholar.org/paper/Managerial-skills-and-job-satisfaction%3A-a-study-in-Suresh%20Kodikal/01e153c5618b2a615193d1c0099ebbd9ddfeef8)
12. Johnson S, & Nandy S. Leadership skills, job satisfaction, and motivation in the workplace: a phenomenological research study. 2015. *Journal of Perspectives in Organizational Behavior, Management, & Leadership*, Retrieved from <https://research.phoenix.edu/sites/default/files/publicationfiles/Johnson%20and%20Nandy%20->
 13. Paksoy M, Soyer F, & Calik F. The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment. 2017. *Journal of Human Sciences*, 14(1), 642. doi:10.14687/jhs.v14i1.4259
 14. Moreno M, & Wong H. Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14. doi:10.18270/cuaderlam.v14i27.2475
 15. Lujan G. Management skills as a predictor of organizational change management. 2018. *UCV-SCIENTIA*, 10(1), 24 - 36. Retrieved from http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=6&sid=b08a9597-4647-4925-a30c-24412c8d8945%40sdc_sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#A=edsbas.1F15F2A6&db=edsbas
 16. Huaripata K., & Linares M. Percepción de las habilidades gerenciales su relación con el desempeño laboral de la empresa de transportes y comunicaciones ARVAK, Trujillo, 2018. Informe de tesis, Universidad privada del Norte, carrera de administración, Trujillo. Retrieved from <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13831/Huaripata%20Condor%20Katherine%20Lisset%20->
 17. Ramírez J. Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y negocios*. 2018. 11(17). Retrieved from http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso.
 18. Reyes C. Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la gerencia de apoyo de diagnóstico de un hospital nacional de ESSALUD-Callao, 2018. Informe de Tesis de maestría, Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Lima. Retrieved from *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la gerencia de apoyo de diagnóstico de un hospital nacional de ESSALUD- Callao*, 2018.
 19. Khoo H, & Teo W. A Transformative Learning Approach to Teaching Management Skills in Medical Education. 2018. *Academic Medicine*, 93(4), 516- 517. doi:10.1097/ACM.0000000000002115
 20. Laud R, Arevalo J, & Johnson M. The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers. 2018. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 435-456. Doi: /10.1017/jmo.2015.48
 21. Luengo C, Lara R, & López M. Análisis de los componentes principales de la escala Satisfacción laboral (S20-23) medida en una muestra del equipo de enfermería de centros de atención primaria de las provincias de Ñuble y Valparaíso, Chile. 2018.

DOI:

eISSN:

- Enfermería global, 41, 195-207. Retrieved from <http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v15n41/administracion2.pdf>
22. Meliá JL, & Peiró JM. La medida de la satisfacción en organizaciones laborales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. 1988. *Psicogemas*, 3(5), 59-74.