

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**



**HABILIDADES GERENCIALES DEL DIRECTIVO SUPERIOR Y SU RELACIÓN  
CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
UNASAM, HUARAZ, 2023**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

Bach. Melina Flor Morales Guillen

**Asesor:**

Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia

HUARAZ, PERÚ, 2023





UNIVERSIDAD NACIONAL  
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO  
"Una Nueva Universidad para el Desarrollo"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO  
**Dirección de Escuela Profesional de Administración**  
Ciudad Universitaria - Teléfono (043) 640020 - Anexo 1212  
Huaraz - Ancash - Perú



## Acta de Sustentación de Informe Final de Tesis

En Huaraz, siendo las 11:00 a. m. del día 19 de diciembre de 2023, reunidos en el Auditorio de la Facultad de Administración y Turismo, los miembros del jurado evaluador: Dr Jorge Luis Tandaypan Salazar (Presidente), Mag. Carlos Humberto Chunga Antón (Secretario) y Lic. Demetrio Edilberto Romero Tapia (Vocal), designados con Resolución de Consejo de Facultad-Decano N°105-2023-UNASAM-FAT, de fecha 27 de abril de 2023, para llevar a cabo la sustentación del Informe Final de Tesis titulado: "HABILIDADES GERENCIALES DEL DIRECTIVO SUPERIOR Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNASAM, HUARAZ, 2023", presentado por la Bachiller en Administración: **Melina Flor Morales Guillen**, el presidente del jurado establece que, la bachiller tiene treinta (30) minutos para proceder al acto público de la sustentación del mencionado Informe Final de Tesis y luego pasar a la ronda de preguntas.

Luego de haber procedido a la sustentación y las respuestas a las preguntas formuladas, la declaran: **APROBADA** con el calificativo de **QUINCE (15)**, estando en condiciones de obtener el título profesional de: **Licenciada en Administración**.

Siendo las 12:30 p. m., del día 19 de diciembre de 2023, se da por concluida la sustentación, el cual firmamos en señal de conformidad.

Dr. Jorge Luis Tandaypan Salazar  
Presidente

Mag. Carlos Humberto Chunga Antón  
Secretario

Lic. Demetrio Edilberto Romero Tapia  
Vocal

Anexo de la R.C.U N° 126 -2022 -UNASAM  
**ANEXO 1**  
**INFORME DE SIMILITUD.**

El que suscribe (asesor) del trabajo de investigación titulado:

**HABILIDADES GERENCIALES DEL DIRECTIVO SUPERIOR Y SU RELACIÓN  
CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
UNASAM, HUARAZ, 2023**

Presentado por: **MORALES GUILLEN MELINA FLOR**

con DNI N°: **71717857**

para optar el Título Profesional de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Informo que el documento del trabajo anteriormente indicado ha sido sometido a revisión, mediante la plataforma de evaluación de similitud, conforme al Artículo 11° del presente reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de : .....14%..... de similitud.

**Evaluación y acciones del reporte de similitud de los trabajos de los estudiantes/ tesis de pre grado (Art. 11, inc. 1).**

Porcentaje		Evaluación y acciones	Seleccione donde corresponda
Trabajos de estudiantes	Tesis de pregrado		
Del 1 al 30%	Del 1 al 25%	Esta dentro del rango aceptable de similitud y podrá pasar al siguiente paso según sea el caso.	<input checked="" type="radio"/>
Del 31 al 50%	Del 26 al 50%	Se debe devolver al estudiante o egresado para las correcciones con las sugerencias que amerita y que se presente nuevamente el trabajo.	<input type="radio"/>
Mayores a 51%	Mayores a 51%	El docente o asesor que es el responsable de la revisión del documento emite un informe y el autor recibe una observación en un primer momento y si persistiese el trabajo es invalidado.	<input type="radio"/>

Por tanto, en mi condición de Asesor/ Jefe de Grados y Títulos de la EPG UNASAM/ Director o Editor responsable, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del software anti-plagio.

Huaraz, **06/02/2024**

FIRMA

Apellidos y Nombres: **VALDERRAMA PLASENCIA LORENZO**

DNI N°: **17977591**

Se adjunta:

1. Reporte completo Generado por la plataforma de evaluación de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**TESIS - INFORME FINAL - MELINA MORA  
LES GUILLEN -CORREGIDO (03.01.24).do  
CX**

RECUENTO DE PALABRAS

**15303 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**88559 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**91 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.9MB**

FECHA DE ENTREGA

**Feb 6, 2024 9:55 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Feb 6, 2024 9:57 AM GMT-5**

### ● 14% de similitud general

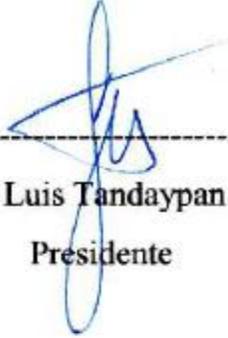
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente

## MIEMBROS DEL JURADO



Dr. Jorge Luis Tandaypan Salazar  
Presidente



Mag. Carlos Humberto Chunga Antón  
Secretario

+



Lic. Adm. Demetrio Edilberto Romero Tapia  
Vocal

**ASESOR**



---

**Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia**

**Asesor**

## DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta. A mis padres y abuelos, por sus sacrificios, su apoyo constante y comprensión que fueron la clave de mi éxito. Y a todos aquellos que fueron parte integral de mi camino académico y personal.



## AGRADECIMIENTO

A la UNASAM y a la Escuela de Administración por brindarme una educación de excelencia en mi formación universitaria y por permitirme a realizar todo el proceso de investigación en su sede central.

A mi asesor el Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia por sus aportaciones durante el proceso de la elaboración del proyecto e informe final de mi tesis, con el cual culmino mi formación universitaria.

Al personal administrativo nombrado de la UNASAM por brindarme su tiempo y accesibilidad durante el proceso de investigación.



## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>10</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. HIPÓTESIS</b> .....	<b>6</b>
2.1. Hipótesis General .....	6
2.2. Hipótesis Específicos .....	6
2.3. Objetivos .....	7
2.3.1. Objetivo general .....	7
2.3.2. Objetivos específicos.....	7
2.4. Variables.....	8
2.5. Operacionalización de variables.....	9
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
3.1. Antecedentes de la investigación .....	10
3.2. Bases teóricas .....	15
A. Habilidades Gerenciales .....	15
B. Satisfacción laboral.....	25
3.3. Definición de términos.....	32
<b>4. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	<b>35</b>
4.1. Tipo de estudio .....	35
4.2. Diseño de investigación.....	35
4.3. Población y muestra.....	35
4.4. Unidad de análisis y muestra .....	37
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	37
4.6. Análisis estadístico e interpretación de datos .....	38
<b>5. RESULTADOS</b> .....	<b>39</b>
5.1. Resultados descriptivos de los datos generales .....	39

5.2.	Resultados de niveles de las variables de estudio .....	40
5.3.	Análisis correlacional de las variables de estudio .....	44
5.4.	Prueba de normalidad.....	48
5.5.	Contrastación de hipótesis.....	48
<b>6.</b>	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>56</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>8.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>70</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Operacionalización de variables .....	9
<b>Tabla 2:</b> Población del personal nombrado.....	36
<b>Tabla 3:</b> Baremación de las habilidades gerenciales .....	40
<b>Tabla 4:</b> Baremación de la satisfacción laboral .....	42
<b>Tabla 5:</b> Tablas cruzadas de las variables de estudio.....	44
<b>Tabla 6:</b> Tabla cruzada habilidades conceptuales y satisfacción laboral.....	45
<b>Tabla 7:</b> Tabla cruzada habilidades humanas y satisfacción laboral .....	46
<b>Tabla 8:</b> Tabla cruzada habilidades técnicas y satisfacción laboral.....	47
<b>Tabla 9:</b> Prueba de normalidad .....	48
<b>Tabla 10:</b> Correlación entre las variables de estudio .....	49
<b>Tabla 11:</b> Correlación entre las habilidades conceptuales y satisfacción laboral .....	51
<b>Tabla 12:</b> Correlación entre las habilidades humanas y satisfacción laboral .....	53
<b>Tabla 13:</b> Correlación entre las habilidades técnicas y satisfacción laboral.....	54
<b>Tabla 14:</b> Matriz de correlación Rho de Spearman .....	77
<b>Tabla 15:</b> Fiabilidad habilidades gerenciales.....	77
<b>Tabla 16:</b> Fiabilidad Satisfacción laboral .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Género del personal administrativo nombrado .....	39
<b>Figura 2:</b> Años de experiencia personal administrativo nombrado .....	39
<b>Figura 3:</b> Niveles de las habilidades gerenciales .....	41
<b>Figura 4:</b> Niveles de las dimensiones de la V1 .....	41
<b>Figura 5:</b> Niveles de la satisfacción laboral.....	42
<b>Figura 6:</b> Niveles de las dimensiones de la V2.....	43

## RESUMEN

La investigación en curso tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2023. El nivel de estudio fue correlacional-descriptivo con diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 66 trabajadores administrativos nombrados de la sede central de la UNASAM, definido en muestra de tipo censal debido a que se tomó como representación al total de la población. La recolección de datos estuvo basada en el instrumento llamado cuestionario, el cual fue diseñado para cada variable con la validación respectiva de 3 expertos y confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. El estudio concluye, que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo nombrado de la UNASAM, Huaraz, 2023, cuál menciona un Rho de Spearman de 40,2% dentro de una relación moderada. También se evidenció un nivel bueno de las habilidades gerenciales, reflejado a su vez en una satisfacción regular en el personal administrativo nombrado, representado por 37,9%.

**Palabras clave:** Habilidades gerenciales, satisfacción laboral, directivos superiores.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to establish the relationship between managerial skills and job satisfaction of the administrative personnel of the UNASAM, Huaraz, 2023. The level of study was correlational- descriptive with a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 66 named administrative workers belonging to the UNASAM, defined as a census sample because it represented the total population. The data collection was based on the instrument called questionnaire, which was designed for each variable with the respective validation of 3 experts and reliability through Cronbach's alpha. The study concludes that there is a significant relationship between management skills and job satisfaction of the administrative personnel appointed at UNASAM, Huaraz, 2023, which mentions a Spearman's Rho of 40.2% within a moderate relationship. There was also evidence of a good level of managerial skills reflected in a regular satisfaction of the administrative personnel appointed, represented by 37.9%.

**Keywords:** Management skills, job satisfaction, senior managers.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayor parte del éxito tanto de las instituciones privadas y públicas depende del desenvolvimiento de los jefes y directores, por tal razón las habilidades gerenciales actúan como una técnica para el adecuado desarrollo y trabajo de los directivos, de esta forma conducen a los trabajadores para el logro de metas institucionales (Márquez, 2002). Ya que, si no se tiene las habilidades pertinentes, será difícil conducir y orientar al equipo de trabajo y retrasará llegar al propósito planteado (Romero, 2018).

Si los jefes o directivos no poseen ciertas habilidades gerenciales y no están aptos para asumir dichos cargos, esto perjudica en gran parte en la satisfacción del personal y toda la organización, ya que la satisfacción es un estado de conformidad que define la manera de cumplir con las funciones. Por ello, va a depender del desempeño que manejen los jefes y directivos, quienes deben ser capaces de potenciar habilidades de liderazgo, comunicar, resolver problemas y desarrollar habilidades que lleven a su personal a laborar en un ambiente de compromiso, conformidad, favoreciendo el crecimiento y uso eficiente de recursos (Gabriel, 2021).

En Estados Unidos y España, respecto a la satisfacción y al desarrollo de los gerentes, señalan el 80% de los encuestados que las condiciones laborales son favorables y es satisfactoria, todo se debe al manejo y desenvolvimiento de los gerentes siempre y cuando se manejen las habilidades gerenciales en todos sus aspectos (Aguedo, 2021). Por otra parte, en el Perú se busca mejorar la realidad imponiendo una política nacional de modernización de la gestión en todas las entidades del estado, se pone como requisito incorporar directivos idóneos con liderazgo, aptitud para confrontar, resolver problemas y toma de decisiones para conducir instituciones hacia una buena gestión, ser agentes de cambios para generar vínculos

con su personal a cargo, generando un armonioso clima y comunicación asertiva (Aparicio y Medina, 2015). Por su parte, en el sector privado el 60% de los encuestados expresan adecuado el desempeño de sus directivos por medido de sus habilidades gerenciales, dejando constancia que su satisfacción es óptimo, poniendo en claro el desarrollo de liderazgo, trabajo en equipo, confianza, relaciones interpersonales y comunicación por partes de sus jefes (Gabriel, 2021).

Los trabajadores con alto grado de conformidad no laboran por obligación, sino que laboran con más esfuerzo por tener mejores resultados en sus funciones. De esta manera, la satisfacción en los colaboradores es muy relevante, ya que están propensos a ajustarse más a su trabajo y en situaciones de frustración saben manejar la presión; caso contrario, con el personal insatisfecho tendrá mayores niveles de rotación, carencia en el rendimiento y encontrarán problemas a cada paso que den (Robbins y Judge, 2017).

Por otro lado, Chiavenato (2017) expresa que un personal satisfecho se motiva y esfuerza por tener mejores resultados en las actividades que desempeña, para tal acción se requiere que los miembros estén bien dirigidos, motivados, generen buenas relaciones interpersonales, trabajen en equipo y que las instituciones cuenten con herramientas modernas e instalaciones perfectas.

Según Griffin y Van Fleet (2016) menciona que las habilidades gerenciales son conocidas también como habilidades directivas, capacidades y conocimientos que los gerentes deben poseer y poner en práctica al momento de desarrollar actividades inherentes a su labor. Para Robbins y Judge (2017) se conoce como satisfacción laboral al grado en que un empleado se conforma o adopta una determinada actitud hacia su lugar y condiciones de trabajo.

En la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo de acuerdo a la percepción del personal administrativo nombrado de la sede central, acerca de las habilidades gerenciales de sus jefes superiores, se identificó algunas falencias, respecto a las habilidades técnicas, algunos jefes se muestran muy reservados por implantar sus conocimientos, un caso concreto se evidencia en la dirección de abastecimiento y unidad de proceso. En algunas dependencias los jefes no comparten sus experiencias laborales y profesionales al momento de reunirse con su personal al tratar los mecanismos de avance de cada dependencia. En el caso de las habilidades humanas, se aprecia en algunos jefes la falta de desarrollo de acciones estratégicas de motivación al personal, es decir, recompensar por su buen desempeño o por el logro de los objetivos institucionales. Además, falta poner en práctica el trabajo en equipo. Por otro lado, las habilidades conceptuales que muestran los jefes se evidencian en la gran mayoría las iniciativas que impulsan a mejorar su área de trabajo, pero algunas falencias en la prevención de problemas que puedan afectar el rendimiento del grupo.

En el caso de reto en el trabajo, el personal administrativo muestra una actitud relevante porque se sienten identificados con su labor y esto ayuda en su formación profesional al estar relacionado con la carrera de estudio. En cuanto al sistema de recompensas, se nota que no es el adecuado, ya que no se entrega reconocimientos al personal administrativo nombrado por su buena labor, es poco común esa cultura. Existe poca preocupación por el aumento del presupuesto remunerativo del personal. Otro problema son las condiciones laborales, ya que existe una deficiencia en la infraestructura, las dependencias son muy pequeñas, en el caso del almacén se requiere que sea más grande, para tesorería la infraestructura es a base de módulos, en la unidad de proceso no existe un lugar adecuado y amplio para desarrollar adecuadamente sus actividades. Las limitaciones se aprecian por todos lados y el personal tiene que lidiar con estos aspectos generando insatisfacción. Los

equipos que utiliza el personal administrativo son muy desfasados, necesitan ser actualizados, la mayoría de las dependencias laboran con programas de Microsoft office del año 2013, cierta parte de las computadoras no cuentan con impresoras, tampoco parlantes. Respecto a la seguridad e higiene falta capacitar al personal de limpieza, los baños de servicio higiénico no funcionan, faltan chapas, alcohol y papel. En cuanto a las relaciones interpersonales, se aprecia la falta de compañerismo, muchas veces existe el individualismo entre compañeros porque cada uno se enfoca en sus labores y no hay preocupación por los demás.

De seguir mostrándose estos acontecimientos, si los jefes o directivos no desarrollan estas habilidades, su desempeño no será visto de manera adecuada y plasmará en sus colaboradores, causando insatisfacción en el trabajo, consiguiendo la falta de logro de objetivos institucionales.

Las alternativas al pronóstico, la UNASAM debe implantar capacitaciones sobre los beneficios de las habilidades gerenciales en los directivos superiores con el fin de ponerlos en práctica para fortalecer el desempeño y grado de conformidad de los trabajadores.

En virtud de todo lo descrito anteriormente, se propuso el problema general: ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales del directivo superior y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?, además los problemas específicos son: ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales del directivo superior y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?, ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas del directivo superior y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?, ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral

del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?, ¿Cuáles son las características de las habilidades gerenciales del directivo superior en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?, ¿Cuáles son las características de la satisfacción laboral en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?



## 2. HIPÓTESIS

### 2.1. Hipótesis General

➤ Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.

### 2.2. Hipótesis Específicos

➤ Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.

➤ Existe relación significativa entre las habilidades humanas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.

➤ Existe relación significativa entre las habilidades técnicas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.

➤ Por ser de nivel descriptivo no es necesario plantear hipótesis.

➤ Por ser de nivel descriptivo no es necesario plantear hipótesis.

## 2.3. Objetivos

### 2.3.1. Objetivo general

➤ Establecer la relación existente entre las habilidades gerenciales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.

### 2.3.2. Objetivos específicos

➤ Establecer la relación existente entre las habilidades conceptuales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.

➤ Establecer la relación existente entre las habilidades humanas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.

➤ Establecer la relación existente entre las habilidades técnicas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.

➤ Determinar las características de las habilidades gerenciales del directivo superior en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.

➤ Determinar las características de la satisfacción laboral en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.

## 2.4. Variables

**Habilidades Gerenciales:** Según García Payares et al. (2017) señalan que la habilidad gerencial es cuando un gerente aplica sus estrategias, técnicas, herramientas y atributos personales para obtener resultados de manera eficiente dentro de una entidad.

**Satisfacción laboral:** De acuerdo a Griffin et al. (2017) refieren que es el grado de conformidad y la actitud de una persona hacia su empleo. Una persona muy satisfecha en su trabajo tiene una actitud favorable hacia el mismo. Una persona descontenta tiene una mala actitud. La gente suele referirse a la satisfacción laboral cuando habla de las actitudes de los empleados.

## 2.5. Operacionalización de variables

**Tabla 1:**

*Operacionalización de variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores	
Habilidades Gerenciales (Robbins y Judge, 2017)	Habilidades Conceptuales	1. Observación	
		2. Capacidad de Análisis	
		3. Toma de decisión	
		4. Innovación	
	Habilidades Humanas	Habilidades Humanas	5. Trabajo en equipo
			6. Confianza
			7. Comunicación
			8. Motivación
		Habilidades Técnicas	9. Conocimiento
			10. Destreza
			11. Experiencia
			12. Práctica
Satisfacción Laboral Márquez (2002)	Reto en el trabajo	13. Identidad con el trabajo	
		14. Autonomía	
		15. Retroalimentación	
	Sistema de recompensas	16. Reconocimiento	
		17. Ascensos	
	Condiciones laborables	18. Remuneraciones equitativas	
		19. Equipos y materiales	
		20. Ambiente	
		21. Seguridad e higiene	
		22. Compañerismo	
Relaciones Interpersonales		23. Supervisión	
		24. Participación	

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Antecedentes de la investigación

##### *A NIVEL INTERNACIONAL*

- Panchana Ortega (2022) en su investigación denominado “*Habilidades gerenciales y gestión de calidad en la empresa x-media digital S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil*”, tuvo como objetivo identificar cómo influyen las habilidades gerenciales en el personal de mandos intermedios, en la gestión de calidad en la empresa X-MEDIA DIGITAL. El tipo de investigación fue exploratorio y descriptivo, con un enfoque cuantitativo-cualitativo, la población estuvo constituido por 7 personas, entre directivos y trabajadores, para la recolección de información utilizaron la encuesta. Obtuvieron como resultado que las habilidades técnicas permiten desarrollar la formación, capacitación o entrenamiento en la empresa. Mientras que las habilidades humanas se convierten en factores motivadores para generar satisfacción en la empresa y las habilidades creativas permiten manejar los conflictos con los clientes internos, ya que realiza un proceso para mejorar, y que no se vea afectada los resultados de la organización.

- Khan (2022) realizó una investigación denominada “*Relación entre habilidades humanas de directores y satisfacción laboral de docentes de enseñanza secundaria con rol mediador del clima escolar*”, teniendo como objetivo investigar la relación entre las habilidades humanas de los directores y la satisfacción laboral de los profesores de secundaria con un papel mediador del clima escolar. El tipo de investigación fue cuantitativa, utilizaron el análisis de correlación y mediación del producto de Pearson, tomaron una muestra de 271 maestros de la escuela secundaria (SST) de 839 SST del Distrito D.I. Khan, a través de un muestreo aleatorio estratificado, el instrumento que utilizaron fue el

cuestionario. Obtuvieron, como resultado, que las habilidades humanas de los directores de la escuela juegan un papel importante en el aumento de la satisfacción laboral de los docentes y desarrollan un clima escolar positivo.

- Khan et al. (2021) efectuaron la investigación “*Articulación de las habilidades del gerente y la gestión del desempeño de los empleados a través de la inteligencia artificial de los trabajadores de las empresas de artefacto inteligente de Iraquí – Pakistán*”, plantearon como objetivo examinar la relación de las habilidades gerenciales (habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales) y el desempeño de los empleados. El tipo de investigación fue cuantitativo, como muestra tomaron 240 gerentes de la empresa de artefacto inteligente, como instrumento utilizaron el cuestionario. Los resultados revelaron que todas las habilidades técnicas, humanas y conceptuales son importantes para gestionar el desempeño de los empleados de las empresas de artefactos de inteligencia. Además, que las habilidades humanas de los gerentes brindan la oportunidad de tratar efectivamente con los empleados, logrando una satisfacción laboral y un buen desempeño profesional.

#### ***A NIVEL NACIONAL***

- Díaz y Porras (2022) realizaron una investigación denominada “*Habilidades gerenciales y clima laboral en la empresa tecnología de alimentos y pesquería - Tecnoalpes S.A.C.*”, cuyo propósito principal fue establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el clima laboral en la empresa tecnología de alimentos y pesquería – Tecnoalpes. El tipo de investigación fue descriptiva, de diseño no experimental - transversal, con enfoque cuantitativo, la población fue de 53 empleados, con una muestra de 47 trabajadores de las áreas administrativas, el instrumento que utilizaron fue el cuestionario. Como resultado, obtuvieron que las habilidades técnicas no impactan de manera importante en la percepción del buen clima laboral en la empresa, mientras que las habilidades humanas tienen una

relación significativa alta con el clima laboral y las habilidades conceptuales tienen una relación positiva moderada con el clima laboral.

- Miranda (2022) en su investigación *“Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Unidad Ejecutora Red de Salud Cotabambas, departamento Apurímac”*, teniendo como objetivo determinar el nivel de relación entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora Red de Salud Cotabambas. La investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por el total de la población, 100 trabajadores. Como técnica utilizaron la encuesta y como instrumento dos cuestionarios. Los resultados expresaron que el nivel de relación entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora Red de Salud Cotabambas, departamento de Apurímac, 2021, es positivo.

- Álvarez y Castro (2021) realizaron su tesis denominada *“Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Ascensión”*, como objetivo plantearon determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión. El tipo de estudio fue tipo Básico; nivel correlacional, la población estuvo constituida por 70 trabajadores, teniendo como muestra a la población total, como técnica usaron la encuesta. Determinaron que existe una significativa relación entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

### **A NIVEL REGIONAL:**

- Aguedo (2019) en su tesis denominado “*Habilidades gerenciales de los directivos y desarrollo de la profesionalidad de los docentes de la I.E. N. ° 86043, Distrito de Jangas, Huaraz, Áncash, 2017*”, cuyo propósito principal fue establecer el grado de relación existente entre las habilidades gerenciales de los directivos y el desarrollo de la profesionalidad de los docentes de la I.E. N. ° 86043. El tipo de investigación fue descriptivo, correlacional, con una población finita de 39 trabajadores de la I.E. N. ° 86043, la técnica empleada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. El estudio concluyó que existe una correlación significativa entre las habilidades gerenciales de los directivos y desarrollo de la profesionalidad de los docentes. Evidenciando un p valor de 0,05, se deduce que existe una relación entre ambas variables a un nivel Rho de Spearman del 70,3%.

- Gabriel (2021) en su trabajo de investigación “*habilidades gerenciales y liderazgo de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, 2019*”, tuvo como propósito analizar la relación que se da entre las habilidades gerenciales y el liderazgo de los trabajadores de la Comunidad Campesina de Cátac. El tipo de investigación fue Descriptivo - Correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal, teniendo como población un total de 36 trabajadores. Para recabar información utilizaron la encuesta. El estudio obtuvo como resultado que cuanto mayor sea las habilidades gerenciales de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac, mayor será el grado de liderazgo que ejerzan en favor de la institución.

- López y Nolasco (2022), realizaron su tesis denominada “*Habilidades directivas y su influencia en la toma de decisiones en la dirección regional de transportes y comunicaciones de Áncash, Huaraz, 2022*”. Teniendo como propósito principal, conocer si las habilidades directivas tienen influencia en la toma de decisiones de la Dirección

Regional de Transportes y Comunicaciones, Áncash, Huaraz. El tipo de investigación fue descriptivo, no experimental, correlacional, transversal, la muestra estuvo conformada por 40 funcionarios y directores de la institución estatal, aplicaron como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Como resultado, encontraron que existe influencia directa de las habilidades directivas en la toma de decisiones en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Áncash, Huaraz, 2022.

## 3.2. Bases teóricas

### A. Habilidades Gerenciales

#### A.1. Definición

Se plantean las siguientes definiciones:

Madrigal (2009) refiere que las habilidades gerenciales son aquellas destrezas que se van obteniendo por medio de los aprendizajes, las cuales son demostradas cuando se ejecutan los trabajos y/o labores de manera eficaz. Asimismo, menciona que en la actualidad los gerentes pueden adquirir habilidades por medio de estudios de especialización que ofertan ciertas instituciones.

Artieda et al. (2021) mencionan que se habla de habilidades gerenciales, cuando un gerente cuenta con grandes niveles de conocimiento, capacidades y destrezas, que le permite cumplir de manera eficiente con el logro de los objetivos institucionales. Además, consideran que los gerentes deben poseer diversas destrezas para satisfacer la gestión administrativa, pero consideran las habilidades técnicas, humanas y conceptuales como las más importantes.

Whetten y Cameron (2011) describen las habilidades directivas como conductuales, controlables, que se pueden desarrollar, que las destrezas se interrelacionan y que son contradictorias:

- Son conductuales, puesto que las habilidades que posee el gerente pueden ser observadas y reconocidas cuando realiza ciertas acciones que le permiten lograr resultados eficientes.
- Son controlables, porque las personas deciden de qué manera y en qué momento demostrar sus habilidades, como también de practicarlas para mejorar aquellas destrezas en las que tienen deficiencias.

- Se pueden desarrollar, ya que los individuos pueden perfeccionar el desempeño de sus habilidades a través de la práctica y retroalimentación.
- Están interrelacionadas, puesto que un gerente eficaz requiere de diversas habilidades para obtener resultados exitosos. Estas habilidades se complementan unos a otros, por ejemplo, para conducir a un grupo de colaboradores se requiere de diversas habilidades comunicativas, trabajo en equipo y motivación.
- Las habilidades gerenciales son a veces contradictorias, debido a que no todas son blandas y humanas, ni todos están orientados a las características técnicas.

## **A.2. Importancia de las habilidades gerenciales**

Un gerente debe contar con conocimientos técnicos del área donde pretende desempeñarse y más aún con habilidades humanas, puesto que en muchas instituciones los colaboradores se sienten desmotivados por la forma como los tratan sus jefes y esto surge por la improvisación y falta de preparación de los directivos para dirigir al personal que los rodea. Por ello es de gran importancia que los directivos desarrollen habilidades gerenciales, en específico, las habilidades interpersonales, ya que este permite que el gerente pueda comunicarse de manera eficiente con todo el personal que integra la entidad y obtener mejores resultados en cuanto al logro de los objetivos estratégicos institucionales (Madrigal, 2009).

Además, Dubrin (2008) señala que no es suficiente que el trabajador solucione dificultades o mejore procesos, también es fundamental que una persona que labora en una entidad con diversos colaboradores cuente con habilidades interpersonales, buenas conductas de trabajo y conocimientos técnicos para obtener grandes resultados, de lo contrario podría perjudicar su trayectoria profesional y causar su despido.

También Artieda et al. (2021) sostienen que las organizaciones del sector público consideran el capital humano como el más importante, por ello reclutan aquellos profesionales que cuentan con habilidades técnicas y humanas, con el objetivo de desarrollar una gestión mucho más eficiente. Por tanto, sugieren que las personas inmersas en el ámbito administrativo que están interesados en ocupar puestos de alta dirección se preparen y desarrollen sus habilidades por medio de desafíos y enfrentando situaciones imprescindibles.

Asimismo, también indican que las investigaciones realizadas a industrias y organizaciones han evidenciado que las habilidades gerenciales son mucho más importantes que los factores externos como competidores, aspectos sociales, economía, política, para lograr el éxito en una organización. Además, señalan que las organizaciones tienen dificultades para encontrar directivos con habilidades humanas, que sepan guiar de manera eficiente a los trabajadores, puesto que son pocos los directivos que han desarrollado este tipo de destreza.

Por otro lado, Rivera (2021) considera que la habilidad conceptual es importante porque permite que se evalúen desde situaciones cotidianas hasta decisiones empresariales de mayor impacto. La capacidad de análisis permite que a partir de la información y/o base de datos, se obtiene conclusiones para tomar decisiones o ampliar conocimientos, por ejemplo: en la mercadotecnia a partir del análisis, se puede predecir el comportamiento de los usuarios para desarrollar campañas de marketing, en recursos humanos permite seleccionar empleados potenciales, mejorar la satisfacción y desempeño laboral; si la entidad requiere optimizar sus procesos, a través del análisis puede desarrollar un plan de mejora de calidad.

### **A.3. Habilidades directivas con las que deben contar los directivos**

El tipo de habilidad que debe poseer un directivo, va a depender del nivel jerárquico administrativo al que pertenece. Las habilidades conceptuales deben poseer aquellos directivos que se encuentran en el nivel estratégico, puesto que esta destreza permite coordinar actividades administrativas, comprender como influyen las fuerzas internas y externas dentro de la entidad y tomar las decisiones apropiadas, para garantizar el éxito de la organización. Por otro lado, los directores que se encuentran en el nivel operativo, deben contar con habilidades técnicas, dado que se requiere un profesional que conozca métodos, procedimientos para llevar a cabo las operaciones físicas. Respecto a la habilidad humana, los directivos que la poseen deben ser asignados a trabajar con el personal de la entidad, puesto que tienen la destreza para crear un adecuado clima laboral y seguridad para sus colaboradores dentro de la entidad, aceptando opiniones, creencias, comprendiendo sus conductas, comunicándose de manera eficaz y desarrollando esfuerzos cooperativos (Frias et al., 1966).

Mientras tanto, Robbins y Coulter (2005) señala que las habilidades personales, como la comunicación cara a cara, cuando el directivo transmite mensajes claros y precisos, aporta a que se obtengan resultados exitosos gerenciales, lo que ha generado que ciertas entidades le dan un gran valor a este tipo de destreza. Además, señalan que el correo electrónico, que en la actualidad es el medio de comunicación más usado por las organizaciones, no ha logrado reemplazar a la destreza antes citada, puesto que ha generado problemas como el exceso de mensajes sin trascendencia y sin significado que se envían, siendo muchas veces ignoradas por sus receptores e interpretadas de acuerdo a la relación que tienen con sus emisores.

También aseveran, que el gerente debe contar con habilidades conceptuales, en específico con la creatividad, puesto que le permitirá desarrollar nuevas ideas, para luego aplicarlas y obtener nuevos procedimientos para la ejecución de sus actividades laborales, como también explorar nuevos territorios y asumir diversos retos.

#### **A.4. Capacidades, habilidades y competencia de los líderes**

Robbins y Coulter (2010) manifiesta que un líder, es aquel individuo que posee autoridad gerencial e influye en el grupo humano que dirige a fin de que logren las metas organizacionales. Además, enfatizan que todo gerente debería ser un buen líder, que aprenda habilidades, de cómo ser más accesible a brindar información, de cómo confiar y conceder autoridad a sus colaboradores. Asimismo, refieren que un líder cuenta con cinco capacidades para influir en las decisiones laborales:

1. **Autoridad:** La cual posee por el nivel jerárquico en el que se encuentra dentro de la organización.
2. **Coercitivo:** Los gerentes tiene la potestad de castigar mediante la asignación de trabajos desagradables a sus empleados que obtienen resultados indeseables. Esto genera que los colaboradores realicen sus actividades de manera eficiente a fin de evitar resultados negativos.
3. **Recompensa:** Tienen la potestad de brindar recompensas positivas, como incremento del salario, ascensos u horarios más flexibles.
4. **Experto:** Si el gerente posee un alto grado de habilidades, experiencias y conocimientos, logra destacar dentro de la organización.
5. **Referente:** Cuando el administrador es admirado por sus empleados y muchos de ellos anhelan ser como ellos.

De igual forma, National Minority AIDS Council (s.f) menciona que los líderes requieren contar con ciertas habilidades que les sirva como instrumentos para motivar a sus colaboradores, dirigir procesos y guiar a la entidad hacia el logro de sus metas establecidas. Además, describe a los líderes como personas entusiastas e íntegros, con un criterio perceptivo, audaz, que desarrollan equipos a los cuales colaboran y brindan servicios; considera que las aptitudes del liderazgo incluyen:

- **Habilidades de liderazgo:** Los líderes cuentan con valores, ética, conocimientos, generan confianza y seguridad a sus admiradores, quienes se sienten orgullosos de seguirlos.
- **Visión:** Los líderes establecen metas claras que motivan a sus colaboradores a elevar sus niveles de productividad, lo cual es beneficioso para las áreas que tienen ciertas dificultades para cumplir con sus compromisos laborales.
- **Desarrollo de equipos:** Los líderes crean equipos eficientes que cooperan al logro de las metas organizacionales.
- **Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes:** Los líderes logran resolver conflictos por medio de mecanismos alternativos de solución, siendo flexibles con sus subordinados y a su vez teniendo una posición firme ante el problema suscitado.
- **Evaluación exacta y rápida de la situación:** Los líderes asumen responsabilidades y toman acciones en el momento oportuno.
- **Capacitación/preparación:** Los líderes consideran a los errores como parte del aprendizaje.
- **Compromiso de participación del empleado:** Los líderes involucran a sus subordinados en la toma de decisiones y planificaciones, logrando que los empleados se sientan involucrados con la organización.

## A.5. Como mejorar o desarrollar las habilidades gerenciales

Dubrin (2008) plantea un modelo para mejorar las habilidades interpersonales, la cual tiene una secuencia de cinco partes:

1. Meta: Es primordial que el gerente se plantee la meta de mejorar sus relaciones con sus compañeros de trabajo y llegar a ser un gran líder, solo así mejorara sus esfuerzos y rendimientos para alcanzar sus objetivos propuestos.
2. Valoración de la realidad: El gerente necesita valorar la distancia en la que se encuentra de la meta que desea conseguir; para ello puede solicitar ayuda a un compañero que le ofrezca retroalimentación de cómo es percibido por el resto de sus compañeros y colaboradores.
3. Plan de acción: El gerente debe establecer una serie de pasos, por ejemplo, tratar de comprender el actuar de sus colaboradores, aprender a controlar sus emociones, llevar cursos de relaciones humanas, solicitar retroalimentación a sus compañeros a fin de que pueda ir mejorando.
4. Retroalimentación sobre las acciones: El gerente puede consultar a sus compañeros de confianza, si han notado algún cambio en sus actitudes, si está logrando ser más cordial y mejorando sus habilidades interpersonales.
5. Práctica frecuente: Por medio de la retroalimentación debe iniciar a perfeccionar sus habilidades interpersonales, practicar sus nuevas actitudes de forma periódica y lograr que se convierta en un hábito positivo.

Por otro lado, Rivera (2021) expresa que las habilidades conceptuales, se pueden desarrollar, reforzando las capacidades de razonamiento, análisis, síntesis y utilizando herramientas cognitivas como lluvia de ideas, mapas mentales que ayudan a ver los

problemas de distintos ángulos, lo que permiten que se obtenga diversas alternativas de solución, a fin de elegir la más adecuada.

Whetten y Kim S. Cameron (2011), menciona que las habilidades directivas que son altamente desarrolladas y competentes son más complejas que las habilidades que utilizamos día a día, en la administración es más frecuente utilizar estas habilidades porque se trata de administración de seres humanos y estas pueden ser mejoradas a través de una elevada y constante dosis de práctica teniendo en cuenta la aplicación conceptual; sin embargo, una práctica sin un conocimiento conceptual es nula y esto puede no adaptarse a diferentes circunstancias que se presentan a diario, en efecto se hicieron algunas investigaciones donde detallan que hay tres modificaciones muy importantes para que estos modelos sean más eficaces.

De este modo en primer lugar tenemos a los principios conductuales, que deben aparecer con conocimientos científicos acerca de los principios de la administración, en segundo lugar nos menciona que los individuos deben estar conscientes del nivel de competencia de sus habilidades y estar motivados a partir de este nivel para que puedan sacar una ventaja a sus conocimientos personales y por último el modelo de aprendizaje necesita un componente de aplicación es decir, en las universidades o en el salón de clases la retroalimentación es inmediata y ello genera comportamientos sin errores, el problema es cuando quieres transferir al ámbito laboral, se presentan múltiples problemas.

Aquellos directivos que han desarrollado altos o bajos niveles de habilidades gerenciales pueden mejorar sus destrezas por medio de adiestramientos. A los directivos que desean optimizar sus habilidades técnicas, se les debe proveer conocimientos y un complemento de prácticas de acorde a su profesión, mientras que para las habilidades humanas se debe proporcionar un psicólogo aplicado que basándonos en el autoanálisis de

cada empleado desarrolle diversas actividades de adiestramiento y para mejorar las habilidades conceptuales se recomienda que a los gerentes se les asigne nuevas responsabilidades, se les solicite opiniones de las preguntas que realizan sus subordinados, evitando respuestas concretas y se les rote de un puesto a otro (Frias et al., 1966).

#### **A.6. Dimensiones de las habilidades gerenciales (Robbins y Judge, 2017)**

Robbins y Judge (2017) consideran que un gerente para administrar de manera eficiente una organización debe poseer tres tipos de destrezas:

##### **a) Habilidades Técnicas**

Para Robbins y Judge (2017) esta destreza, se va adquiriendo durante la formación académica y se desarrollan, aún más, en los centros laborales. Además, refiere que es la capacidad que tiene el profesional de aplicar en su ámbito laboral aquellos conocimientos o experiencias obtenidas.

Por otro lado, Rey (2001) coincide que los individuos adquieren las habilidades técnicas a través de una continua formación tanto teórica, como práctica, incluyendo evaluaciones permanentes. Además, menciona que este tipo de habilidad tiene el objetivo de incrementar las capacidades de cada trabajador que se encuentra en el nivel operativo por medio de reforzamientos en los conocimientos teóricos – prácticos.

Además, Soria (2004) considera que no solo los trabajadores del nivel operativo deben poseer este tipo de habilidad; también es necesario que los gerentes cuenten con capacidades para aplicar métodos, técnicas y manejo de equipos, puesto que ellos se encargaran de supervisar que las actividades operativas se realicen de acuerdo como lo establece la norma.

## **b) Habilidades Humanas**

Para Robbins y Judge (2017) este tipo de destreza permite a los gerentes comunicarse de manera eficaz, entender, motivar y apoyar al personal que lo rodea. De no contar con esta habilidad es muy probable que los directivos tengan dificultades para cumplir con objetivos de la organización. Además, refieren que en gran proporcionalidad los individuos pueden ser eficientes en lo técnico, pero que quizá carecen de las destrezas humanas.

Además, Hiriyappa y PH (2018) refiere que la destreza humana significa trabajar con individuos, lo que implica tener empatía, objetividad, habilidad de comunicarse, socializar, de enseñar y motivar el trabajo colaborativo, permitiendo a los directivos trabajar de manera eficaz con el grupo humano que los rodea, a fin de obtener resultados exitosos organizacionales.

Por otro lado, Soria (2004) menciona que para algunos directivos este tipo de destreza se les hace difícil de comprender y ponerlos en práctica, puesto que se han concentrado más en desarrollar sus habilidades técnicas y administrativas. Asimismo, señala que un directivo es efectivo cuando comprende el comportamiento organizacional, comunica de manera efectiva, motiva y crea condiciones de seguridad laboral y desarrollo para el personal que labora dentro de su organización.

Mientras tanto, Griffin y Ebert (2005) considera que un directivo que tiene deficiencias en esta habilidad, en algunas ocasiones no logra convivir con sus trabajadores, generando que ciertos empleados eficientes terminen desistiendo de sus actividades. Por el contrario, aquellos que poseen un nivel alto de destreza para relacionarse con sus subordinados, logran que estos se sientan motivados con su trabajo y supone que esta habilidad es de mayor importancia en el nivel intermedio, puesto que se encargan de relacionar a los tres niveles organizacionales.

### **c) Habilidades Conceptuales**

Para Robbins y Judge (2017) los directivos deben poseer destrezas conceptuales, ya que les permitirá identificar mediante la capacidad de análisis los problemas que se susciten en la organización y a su vez propongan alternativas de solución, para luego elegir la más conveniente y seguidamente organicen planes de acción para luego ejecutarlos.

Además, Hiriyappa y PH (2018) señalan que los directivos que cuentan con esta habilidad, poseen ideas y conceptos que aplican en sus actividades laborales; comprenden los factores externos e internos de la organización, establecen objetivos claros y precisos, permitiendo a su grupo humano, comprender el estado de la entidad y los objetivos que se debe alcanzar.

## **B. Satisfacción laboral**

### **B.1. Definición**

Se plantea las siguientes definiciones:

Robbins y Judge (2017) comentan que la satisfacción laboral es la actitud de un empleado respecto a su trabajo. La actitud del empleado hacia sus tareas está influida por la satisfacción laboral. Se puede afirmar que la correlación entre el trabajo real y las expectativas del empleado es la fuente de satisfacción.

En cambio, Chiavenato (2017) se refiere al nivel de uniformidad con el que los empleados disfrutan de su empleo. Por otro lado, afirma que representa una respuesta emotiva o afectiva al trabajo, es decir, es una valoración que los empleados hacen con respecto a los componentes o variables de su entorno laboral, ya sea positiva o negativamente. En definitiva, los procesos emocionales y cognitivos son los que conducen a la satisfacción.

## B.2. Importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción ayuda a mejorar el rendimiento del personal y alcanzar los objetivos institucionales. Además, las necesidades y expectativas de una persona son solo dos ejemplos de las muchas variables que afectan a la satisfacción. Por otra parte, las causas de la satisfacción pueden alterarse a lo largo de la carrera profesional de una persona. Para que los empleados sean productivos, es crucial que tengan cierto grado de satisfacción en el desempeño de sus responsabilidades y actividades diarias. Esto los animará a trabajar duro cada día. Por ello, es crucial que los empleados estén contentos con su trabajo, ya que las personas contentas rinden más en general y tienen menores tasas de rotación, absentismo, comportamientos negativos y eficacia en su labor (Chiavenato, 2017).

De acuerdo con Cornet (2021) la satisfacción del personal es importante porque:

- Busca mejorar la relación con el rendimiento, se observa un mayor interés por la calidad de la vida laboral que en años anteriores.
- Establece la idea de que las personas rinden bien cuando se sienten bien o, en el escenario opuesto, que se sienten bien en el trabajo mientras producen resultados decentes.
- Los empleados contentos tienen mejor salud. Está demostrado que los empleados contentos viven más tiempo y tienen mejor salud. En este sentido, los directivos de hoy deben ser conscientes de las demandas de la mano de obra e idear soluciones para satisfacerlas.
- Genera alta creatividad, conformidad con las actividades, agrado con la remuneración, buenas relaciones dentro del ámbito de trabajo, menos rotación, colaboración, apoyo y logro de objetivos de manera eficaz.

### **B.3. Factores que influyen en la satisfacción laboral**

Lograr la satisfacción en el personal no es de suerte o casualidad, sino que existen factores que determinan un alto grado de satisfacción. Para Santaella (2023) es:

- La seguridad en el trabajo. - Es un factor que busca el bienestar y seguridad al personal dentro del ambiente de labor. Sentirse seguro y protegido frente a las condiciones de trabajo ayuda en su satisfacción.
- El contenido del trabajo. - Se refiere al fondo del trabajo, es decir, que para desarrollarlo se necesita de nuevas habilidades, retos, logrando obtener oportunidades de crecimiento profesional, lo que ayuda a motivar al personal.
- Relaciones laborales. - Se refiere al encontrarse en un ambiente de compañerismo, armonía, buen trato, comprensión entre todos los miembros de la organización. Este factor apoya en la obtención de conformidad del personal.
- Autonomía en el trabajo. - Se basa en dar el manejo al personal de sus acciones dentro su responsabilidad y permitir participar en la toma de decisiones.

Por otro lado, Robbins y Judge (2017) comenta existen múltiples factores que determinan el bienestar y grado de conformidad al personal, tenemos lo siguiente: crear un sistema de incentivos económicos y no económicos, generar buenas relaciones dentro del equipo de trabajo, identificar la tarea con el personal, contratar adecuadamente, difundir y desarrollar equipos de trabajo eficaces, crear buenas condiciones laborales (ambiente, infraestructura, equipos), adecuar las remuneraciones, promover la promoción laboral, reconocimiento y motivación.

#### **B.4. Actitud y satisfacción en el trabajo**

Griffin y Van Fleet (2016) afirman que las actitudes son juicios, positivos o negativos, sobre las cosas, las personas o los acontecimientos. Los sentimientos, la educación y las diversas experiencias del individuo se reflejan en sus actitudes. En relación con algo, otra persona o grupo, un acontecimiento o una idea, una actitud es la interacción de sentimientos, cogniciones e inclinaciones de comportamiento.

Robbins y Judge (2017) expresa existen algunas actitudes que influyen en la satisfacción de las mismas, son:

- Satisfacción en el trabajo: La satisfacción laboral se describe como una buena actitud hacia el propio trabajo que resulta de una evaluación de sus cualidades. Una persona que está muy contenta en su trabajo se siente positivamente al respecto, mientras que una persona que está insatisfecha con su trabajo se siente negativamente. La gente menciona con frecuencia las actitudes de los empleados cuando habla de lo satisfechos que están con su trabajo.
- Involucramiento en el trabajo: Evalúa hasta qué punto una persona se identifica psicológicamente con su trabajo y en qué medida considera que su rendimiento le es útil personalmente. Los empleados muy comprometidos en el trabajo se identifican con el tipo de trabajo que realizan y se apasionan profundamente por él. La idea de capacitación psicológica está estrechamente relacionada con esta y se refiere a la percepción que tienen los trabajadores de su nivel de control sobre su entorno laboral, su nivel de competencia e importancia en su puesto y la autonomía que sienten en su trabajo.
- Compromiso organizacional: Se describe como el nivel de identificación de un trabajador con una organización concreta y sus objetivos y el deseo de mantener esa relación. Por

lo tanto, identificarse con un trabajo concreto es lo que se entiende por "compromiso laboral", mientras que identificarse con la organización que emplea a una persona es lo que se entiende por "compromiso organizativo".

### **B.5. Modelos teóricos que hablan de la satisfacción laboral**

Quiroa (2021) describe a la teoría de Herzberg o conocido como la de los dos factores de la siguiente manera:

- Factores higiénicos (insatisfacción).

Estas son las circunstancias que rodean al trabajador. Dado que sus efectos no consiguen aumentar la felicidad de forma duradera, los factores higiénicos sirven simplemente para evitar la insatisfacción. Sin embargo, se conocen como factores de insatisfacción, ya que pueden conducir a la infelicidad si son inestables.

- Factores motivacionales (satisfacción)

Es el contenido del puesto (tareas y obligaciones). Cuando alguien completa tareas y actividades en el trabajo que suponen un reto y tienen sentido, se siente motivado por sentimientos de logro, crecimiento personal y reconocimiento profesional. El resultado es una mayor productividad y un sentimiento duradero de satisfacción. Cuando los elementos de motivación son óptimos, aumenta la satisfacción; cuando son inseguros, disminuye el placer.

Maslow (1954) plantea la teoría de las necesidades de la siguiente manera:

Desarrolló una teoría psicológica de la motivación humana organizada estructuralmente como una pirámide y explicada por una jerarquía de requisitos o motivaciones que se aplican a todos los sujetos. Cinco niveles componen esta pirámide que

explica el comportamiento humano. Las necesidades prioritarias para la supervivencia se sitúan en la base de la pirámide, mientras que las necesidades más cruciales para el crecimiento de la persona a nivel personal, emocional y afectivo se sitúan en la cúspide. Las necesidades son fisiológicas, seguridad, afiliación, estima, autorrealización.

Por otro lado, Vroom (1964) plantea la teoría de las expectativas, las cuales son: Según esta teoría, las personas tienden a comportarse de determinadas maneras con la esperanza de obtener un resultado atractivo. Contiene tres variables:

- Expectativa: La relación entre esfuerzo y rendimiento se refiere a la probabilidad de que un individuo crea que su esfuerzo le permitirá alcanzar el nivel de rendimiento deseado.
- Fuerza: Es la relación entre esfuerzo y recompensa, o cuánto piensa un individuo que esforzándose hasta cierto punto conseguirá el resultado deseado.
- Valencia: Según esta idea, la propensión de una persona a actuar de una determinada manera se ve influida tanto por la convicción que tiene de que sus acciones le harán alcanzar un determinado resultado como por lo deseable que le parezca ese resultado. Según la lógica de la teoría, todo el mundo se esforzará por cumplir sus objetivos siempre que crea que son alcanzables.

## **B.6. Dimensiones de la satisfacción laboral**

Para Márquez (2002) la satisfacción laboral se determina por los siguientes factores:

- Reto del trabajo:

Para Márquez (2002) es el conjunto de habilidades, capacidades que el trabajador debe de emplear para poder desarrollar sus actividades, ya que en todos los puestos son necesarios ejecutarlos para el cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, Robbins y Judge (2017) expresan es percepción que tiene el colaborador respecto a las características de su labor o actividades que desarrolla, como la identificación, habilidades y significado de las tareas.

➤ Sistemas de recompensas justas:

Para Robbins y Judge (2017) las recompensas, también denominadas remuneraciones o ascensos, son beneficios que una organización concede a los empleados a cambio del tiempo y el esfuerzo que dedican a cada tarea. Para que un empleado se sienta satisfecho, debe creer que el sistema es justo y que los beneficios que recibe están en consonancia con su rendimiento.

Además, Chiavenato (2019) coincide en que una remuneración justa es crucial para atraer, mantener e inspirar a los empleados. Los empleados deben recibir una remuneración y unos beneficios justos a cambio de sus contribuciones productivas. Los incentivos deben utilizarse ampliamente cuando sean adecuados y aconsejables. Es probable que se produzca un alto índice de rotación en situaciones en las que la remuneración sea insuficiente.

Para Márquez (2002) menciona la importancia de una compensación equitativa y promociones para los trabajadores en búsqueda de conformidad laboral.

➤ Condiciones favorables de trabajo:

Otro factor que influye en el bienestar en el trabajo es el lugar de trabajo. Para encontrar la satisfacción en el trabajo es fundamental tener en cuenta factores como la seguridad y limpieza de las instalaciones, el estado y suficiencia de los recursos materiales o la estética del entorno (Márquez, 2002).

Para Robbins y Judge (2017) las condiciones de trabajo influyen en gran mayoría en la satisfacción en el trabajo, pues se busca laborar dentro de condiciones óptimas, salubres y que generen bienestar y seguridad.

Coincide Chiavenato (2019) al decir que los empleados se preocupan por su lugar de trabajo, tanto por su propia comodidad como para facilitarles un buen rendimiento. Según los estudios, los empleados prefieren trabajar en lugares seguros y cómodos.

➤ **Colegas que brinden apoyo:**

La colaboración en el lugar de trabajo y las relaciones entre los empleados, tanto horizontales como verticales, son otro factor que puede influir en el grado de satisfacción de un empleado con su empleo. Cuál es el nivel de cohesión del grupo y cómo es la relación con los superiores (Márquez, 2002).

Para Robbins y Judge (2017) la mayoría de los trabajadores consideran que su demanda de interacción social se satisface en el trabajo. Sin embargo, las propias acciones del jefe también son un factor importante a la hora de determinar el grado de satisfacción. Según los estudios, la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es amable, los anima, reconoce sus esfuerzos y escucha sus preocupaciones. Además, la importancia del compañerismo y las buenas relaciones dentro del ámbito de trabajo.

### **3.3. Definición de términos**

➤ **Autonomía**

Es el nivel de libertad, autonomía y discrecionalidad que brinda el centro laboral a sus colaboradores para que planifiquen sus trabajos y establezcan sus propios procedimientos para llevar a cabo sus actividades (Robbins y Judge, 2009).

➤ **Capacidad de análisis y diagnóstico**

Cuando el individuo tiene la capacidad de profundizar en los diversos puntos de vista del asunto que se examina, separando lo fundamental de lo superfluo y capta juicios positivos que puedan conducir al propósito esperado (Fonseca, 2005).

➤ **Compromiso organizacional**

Es el nivel de identificación y pertenencia que tiene el trabajador con su centro laboral (Robbins y Judge, 2009).

➤ **Destreza**

Cuando una persona tiene la capacidad de ser eficiente en una habilidad específica, la cual puede ser innata o adquirida por medio de enseñanzas (Díaz, 1999).

➤ **Directivo Superior**

Aquel que realiza funciones administrativas relacionadas con la dirección de un órgano, programa o proyecto, como la supervisión de servidores públicos, elaboración de políticas de actuación administrativa y colaboración en la formulación de políticas de gobierno (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2010).

➤ **Gerente competitivo**

Cuando el gerente tiene la habilidad para comunicarse, trabajar en equipo, tomar decisiones y cuenta con competencias técnicas, de gestión y sociales, que le permite tener un desempeño superior en su ámbito laboral (Calderón y Naranjo, 2004).

➤ **Habilidad**

Cuando un individuo obtiene resultados favorables gracias a las capacidades y destrezas que posee para llevar a cabo alguna actividad (Madrigal, 2009).

➤ **Independencia**

Se refiere a la persona que toma decisiones a base de su formación profesional y prevalecen sus conocimientos intelectuales para ejecutar sus actividades laborales (Santamaría Sánchez, et. Al., 1996).

➤ **Involucramiento en el trabajo**

Cuando el trabajador se siente identificado con sus actividades laborales y considerar como beneficio sus niveles de desempeño profesional (Robbins y Judge, 2009).

➤ **Liderazgo gerencial**

Se refiere a la persona designada a un cargo directivo que tiene la habilidad de influir en sus colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales (Robbins y Judge, 2009).

➤ **Motivación**

Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Robbins y Judge, 2009).

➤ **Satisfacción laboral**

Es el grado de conformidad que muestra el personal al desempeñarse en sus funciones o actividades con la finalidad de alcanzar los objetivos (Chiavenato, 2017).

➤ **Habilidades gerenciales**

Se refiere a las capacidades, virtudes, atributos y destrezas que debe de poseer un directivo con la finalidad de cumplir con el proceso administrativo dentro de las instituciones (Miranda, 2022).

## **4. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **4.1. Tipo de estudio**

- Según el propósito o finalidad

La presente investigación fue aplicada, porque recurrió a los estudios o antecedentes existentes en relación con una realidad, en búsqueda de una determinada solución al problema (Arias, 2020).

- Según el nivel de investigación

El estudio fue correlacional y descriptivo, porque buscó determinar la relación entre la variable, habilidades gerenciales y satisfacción laboral, así mismo se determinó las características de las variables de estudio (Hernández et al., 2018).

### **4.2. Diseño de investigación**

La investigación utilizó un diseño no experimental de corte transversal para responder las preguntas, lograr objetivos y analizar las hipótesis. Fue no experimental porque no se manipuló las variables, se tomó tal como se encontró en la realidad, así mismo fue transversal, puesto que se recopiló los datos en una sola ocasión.

### **4.3. Población y muestra**

La población estuvo conformada por el personal administrativo nombrado de la UNASAM; de acuerdo con la información de la Unidad de Registro y Control de la Dirección de Recursos Humanos, representa al total de 66 nombrados. A continuación:

**Tabla 2:***Población del personal nombrado*

Dependencias	Cantidad de nombrados
Oficina general de responsabilidad social universitaria	2
Oficina general de desarrollo físico	1
Oficina de secretaría general	3
Oficina general de imagen institucional	1
Centro preuniversitario	2
Dirección general de administración	1
Oficina general de planificación y presupuesto	6
Dirección de gestión ambiental, defensa civil y bioseguridad	1
Dirección de gestión financiera	5
Dirección de abastecimiento y servicios auxiliares	9
Dirección de recursos humanos	5
Dirección de bienestar universitario	13
Oficina general de servicios académicos y publicaciones	6
Oficina general de estudios	3
Oficina general de admisión	1
Oficina general de calidad universitaria	1
Dirección del instituto de investigación	5
Escuela de posgrado	1
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

Fuente: Unidad de Registro y Control de la UNASAM

#### 4.4. Unidad de análisis y muestra

➤ Unidad de análisis.

Criterio de inclusión: Fue cada personal administrativo nombrado de las dependencias descrito en la población de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz-Ancash.

Criterio de exclusión: Fue el personal administrativo de las dependencias descritas en la población, bajo la modalidad CAS, contrato 276, locación de servicio. Además, aquellos trabajadores nombrados de las distintas facultades de la universidad nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz-Ancash.

➤ Muestra.

Para el estudio tuvo un muestreo no probabilístico de tipo censal, ya que se tomó a toda la población del estudio, siendo representado por la cantidad de personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023, representado por 66 nombrados.

#### 4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

En el estudio se usó la encuesta como técnica a la vez se tuvo como instrumento al cuestionario que permitió medir las variables de estudio. Tuvo una medición ordinal con respuesta de tipo Likert de 5 niveles, una para cada variable. Permitted recolectar los datos de las habilidades gerenciales y la satisfacción del personal administrativo. El cuestionario tuvo una validación por medio del juicio de expertos las cuales fueron 3, por otro lado, la confiabilidad se logró mediante el alfa de Cronbach.

#### 4.6. Análisis estadístico e interpretación de datos

El análisis estadístico de la presente investigación se realizó mediante el programa Spss v.29, es decir, se llevó a cabo el ingreso de datos, tabulación, procesamiento, análisis y muestra de resultados de la información recolectada. La estadística descriptiva se tomó para determinar los datos como técnica (media, moda, frecuencias, correlaciones). Al final, los resultados sirvieron para relatar las conclusiones y recomendaciones. Para la contrastación de la hipótesis se optó por analizar mediante la prueba no paramétrica Rho de Spearman, puesto que los datos de la investigación no presentan una distribución normal. En caso del estudio descriptivo se midió por medio de niveles de cada dimensión de nuestra variable de estudio, por medio de la transformación en el Spss.

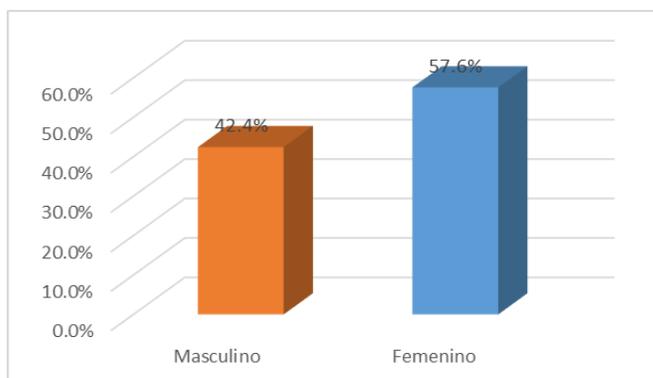
La interpretación de datos fue de acuerdo a cada gráfico o tablas estadísticas que arrojó el Spss v.29, la que debió mostrarse en el informe final de la tesis.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Resultados descriptivos de los datos generales

**Figura 1:**

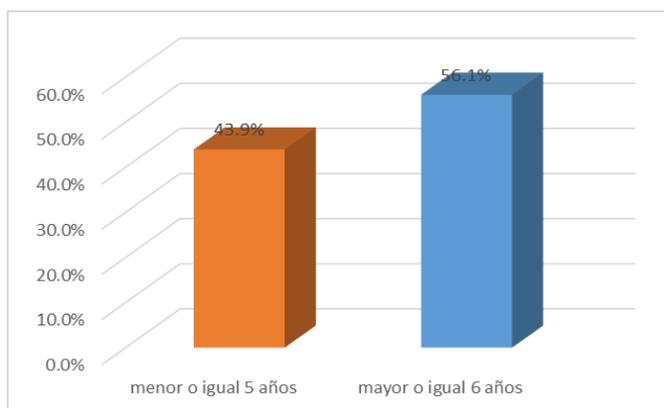
*Género del personal administrativo nombrado*



De acuerdo a los resultados, en el personal administrativo nombrado de la universidad se observa que existe mayor presencia del género femenino con un 57,6%, mientras que el género masculino representa un 42,4%.

**Figura 2:**

*Años de experiencia personal administrativo nombrado*



Este resultado refleja la cantidad de años de experiencia laboral del personal administrativo nombrado de la universidad nacional, donde el 56.1% cuenta con 06 años a

más de experiencia laboral, mientras que el 43.9% cuenta con menor o igual a 05 años de experiencia laboral. Estos datos son importantes, ya que puede influenciar en el estudio de las habilidades gerenciales, puesto que la percepción de habilidades gerenciales con las que cuenta el directivo superior puede verse influenciada por la percepción de cada personal administrativo, ello se relaciona significativamente con el tiempo de experiencia que tienen consigo en el área administrativa.

## 5.2. Resultados de niveles de las variables de estudio

- Nivel de la variable habilidades gerenciales

**Tabla 3:**

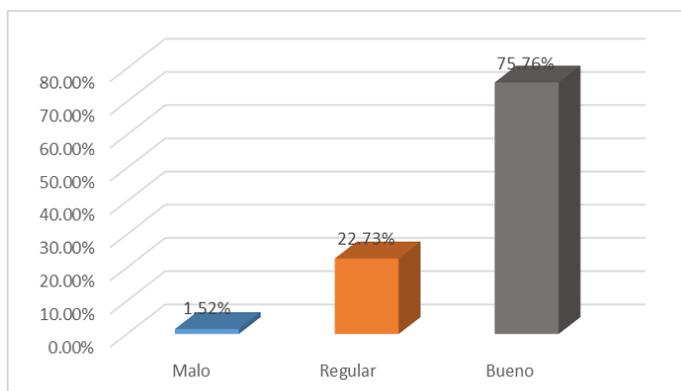
*Baremación de las habilidades gerenciales*

	Habilidades Gerenciales
Medición	Gerenciales
Nivel Malo	Menos de 28
Nivel Regular	Entre 29 y 44
Nivel Bueno	Entre 45 y 60

El rango del instrumento respecto a la variable habilidades gerenciales va de una valoración de 28 a 60, donde la escala de valoración del nivel malo es menos de 28, mientras que del nivel regular es a partir de 29 hasta 44 y por último el nivel bueno es cuando la valoración está entre el rango de 45 al 60.

**Figura 3:**

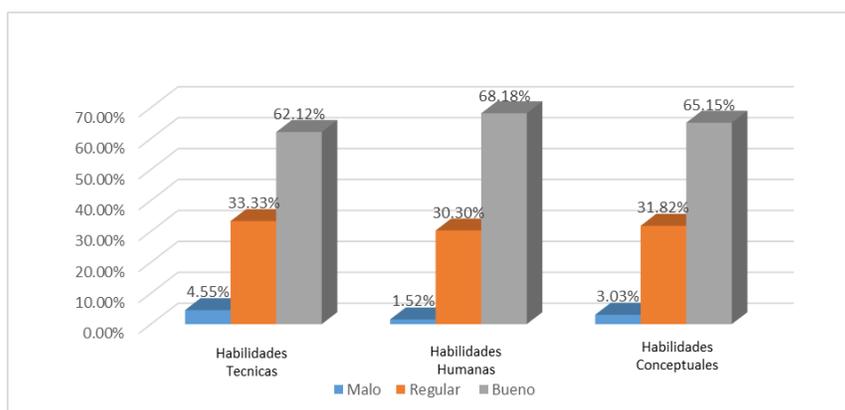
*Niveles de las habilidades gerenciales*



En concordancia con los resultados, se puede afirmar, que las habilidades gerenciales del directivo superior de la universidad nacional se encuentran en un nivel bueno con un 75.76%. Es decir, el personal administrativo nombrado considera que los directivos superiores cuentan con un alto grado de habilidades gerenciales.

**Figura 4:**

*Niveles de las dimensiones de la VI*



De acuerdo a la figura 4, las habilidades gerenciales cuentan con un nivel bueno, puesto que las 3 dimensiones cuentan con una valoración por encima de la escala regular.

Estas dimensiones son las habilidades conceptuales con un 65.15%, las habilidades humanas con un 68.18% y las habilidades técnicas con un 62.12%.

- Nivel de la variable satisfacción laboral

**Tabla 4:**

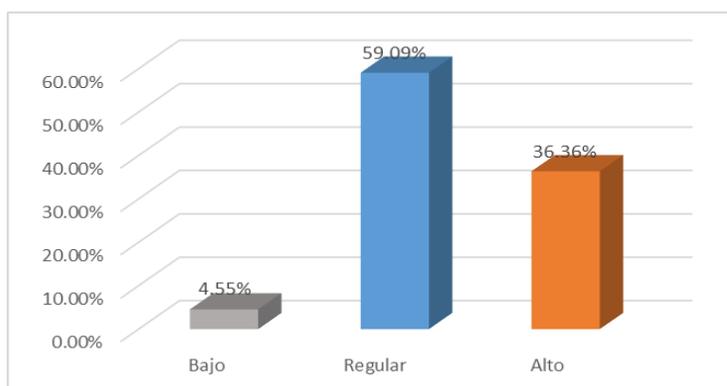
*Baremación de la satisfacción laboral*

Medición	Satisfacción Laboral
Nivel Bajo	Menos de 28
Nivel Regular	Entre 29 y 44
Nivel Alto	Entre 45 y 60

El rango del instrumento respecto a la variable satisfacción laboral va de una valoración de 28 a 60, donde la escala de valoración del nivel bajo es cuando se obtiene menos de 28, mientras que del nivel regular es a partir de 29 hasta 44 y por último el nivel alto es cuando la valoración está entre el rango de 45 al 60.

**Figura 5:**

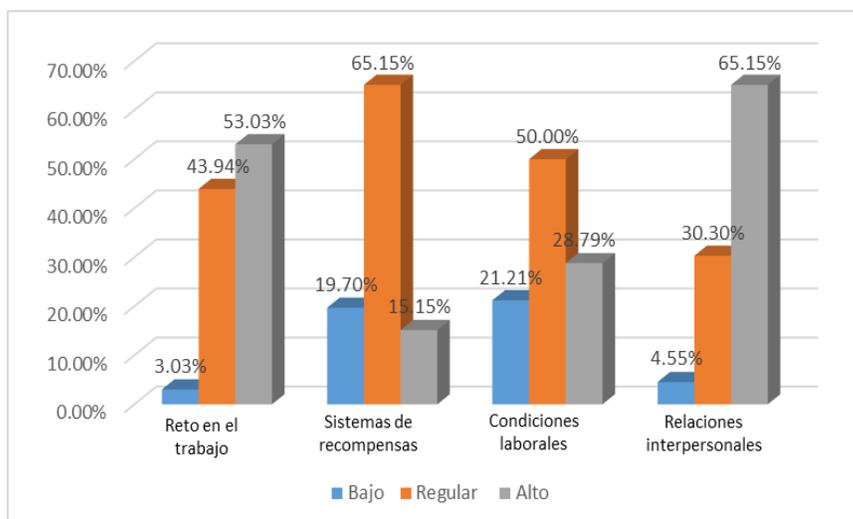
*Niveles de la satisfacción laboral*



Basándonos en la figura 5, a nivel general la satisfacción laboral del personal administrativo nombrado de la universidad nacional se encuentra en un nivel del 59.09%, que se considera regular, es decir, indican estar ni satisfechos, ni insatisfechos.

**Figura 6:**

*Niveles de las dimensiones de la V2*



En concordancia con la figura 6, la satisfacción laboral del personal administrativo es regular debido a que 2 de 4 dimensiones cuentan con una valoración por debajo de la escala regular. Estas dimensiones son: el sistema de recompensas con un 15.15% y condiciones laborales con un 28.79%. Es decir, el personal administrativo considera que las remuneraciones no son equitativas, no son reconocidos por la labor eficiente que realizan y, por otro lado, los equipos, materiales, el ambiente y la seguridad e higiene no son los adecuados para que desarrollen sus actividades laborales.

### 5.3. Análisis correlacional de las variables de estudio

**Tabla 5:**

*Tablas cruzadas de las variables de estudio.*

Habilidades Gerenciales	Satisfacción laboral							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Malo	0	0,0%	1	1,5%	0	0,0%	1	1,5%
Regular	1	1,5%	13	19,7%	1	1,5%	15	22,7%
Bueno	2	3,0%	25	37,9%	23	34,8%	50	75,8%
Total	3	4,5%	39	59,1%	24	36,4%	66	100,0%

Con respecto al análisis correlacional de las variables de estudio, se evidencia a un nivel bueno de las habilidades gerenciales, resulta un nivel regular de satisfacción representado en un 37,9% del personal administrativo nombrado. Es decir, que el directivo superior demuestra que cuenta con las habilidades gerenciales para llevar de manera eficaz la administración del área en el que se desempeña, además que el personal administrativo nombrado tiene un nivel de satisfacción laboral regular.

**Tabla 6:***Tabla cruzada habilidades conceptuales y satisfacción laboral*

Habilidades Conceptuales	Satisfacción laboral							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Malo	1	1,5%	1	1,5%	0	0,0%	2	3,0%
Regular	1	1,5%	16	24,2%	4	6,1%	21	31,8%
Bueno	1	1,5%	22	33,3%	20	30,3%	43	65,2%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4,5%</b>	<b>39</b>	<b>59,1%</b>	<b>24</b>	<b>36,4%</b>	<b>66</b>	<b>100,0%</b>

De acuerdo a la tabla 7, el 33,3% del total del personal administrativo nombrado consideran que sus directivos superiores poseen buenas habilidades conceptuales, mientras que el nivel de satisfacción laboral con el que cuenta el personal administrativo es regular. Es decir, que el directivo superior cuenta con buena capacidad de análisis, toma de decisiones e innovación y que la satisfacción laboral se mantiene en un nivel regular.

**Tabla 7:***Tabla cruzada habilidades humanas y satisfacción laboral*

Habilidades Humanas	Satisfacción laboral							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Malo	0	0,0%	1	1,5%	0	0,0%	1	1,5%
Regular	2	3,0%	15	22,7%	3	4,5%	20	30,3%
Bueno	1	1,5%	23	34,8%	21	31,8%	45	68,2%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4,5%</b>	<b>39</b>	<b>59,1%</b>	<b>24</b>	<b>36,4%</b>	<b>66</b>	<b>100,0%</b>

Sobre la base de los resultados de la tabla 6, el 34,8% del total del personal administrativo nombrado consideran que sus directivos superiores poseen buenas habilidades humanas, también se evidencia que el nivel de satisfacción laboral con el que cuenta el personal administrativo es regular. Es decir que el personal administrativo nombrado percibe que el directivo superior cuenta con habilidades de motivación, trabajo en equipo y comunicación, sin embargo, estas no son llevadas a la práctica y el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo no es bajo ni alto.

**Tabla 8:***Tabla cruzada habilidades técnicas y satisfacción laboral*

Habilidades	Satisfacción laboral							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
Técnicas	n	%	n	%	n	%	n	%
Malo	1	1,5%	2	3,0%	0	0,0%	3	4,5%
Regular	0	0,0%	16	24,2%	6	9,1%	22	33,3%
Bueno	2	3,0%	21	31,8%	18	27,3%	41	62,1%
Total	3	4,5%	39	59,1%	24	36,4%	66	100,0%

En concordancia con la tabla 5, el 31,8% del total del personal administrativo nombrado consideran que sus directivos superiores poseen buenas habilidades técnicas, además el nivel de satisfacción laboral con el que cuenta el personal administrativo es regular. Es decir, que el personal administrativo nombrado percibe que el directivo superior cuenta con buenos conocimientos, destrezas y experiencias para desempeñar sus funciones.

## 5.4. Prueba de normalidad

**Tabla 9:**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
Habilidades conceptuales	,133	66	,005
Habilidades técnicas	,143	66	,002
Habilidades humanas	,126	66	,011
<b>V1 Habilidades gerenciales</b>	<b>,090</b>	<b>66</b>	<b>,020</b>
Reto en el trabajo	,125	66	,012
Sistemas de recompensas	,132	66	,006
Condiciones laborales	,119	66	,022
Relaciones interpersonales	,202	66	,000
<b>V2 Satisfacción laboral</b>	<b>,110</b>	<b>66</b>	<b>,046</b>

Se visualiza la prueba de normalidad basándonos en los resultados de Kolmogorov-Smirnov por el tamaño de muestra 66, siendo mayor a  $n=50$ . El valor de las habilidades gerenciales y satisfacción laboral es 0,020 y 0,046 respectivamente, por lo tanto, es menor a 0,05. Entonces los datos empleados no siguen una distribución normal, por ello se opta por la prueba no paramétrica llamado el Rho de Spearman, técnica para la contrastación de las hipótesis.

## 5.5. Contrastación de hipótesis

### 5.5.1 Prueba de hipótesis general

- **Hipótesis estadística**

**H1=** Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM.

**H0**= No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM.

- **Nivel de significancia igual a  $\alpha = 0,05$**
- **Estadística de prueba**

Sobre la base de los datos obtenidos no presentan una distribución normal. Para el cálculo de la prueba de hipótesis se usó la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si el “p”-value es  $<$  al nivel de significancia, se debe de rechazar la  $H_0$  y aceptar la  $H_1$ .

Si el “p”-value es  $\geq$  al nivel de significancia, no se debe de rechazar la  $H_0$ .

- **Cálculo**

**Tabla 10:**

*Correlación entre las variables de estudio*

			Habilidades Gerenciales	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,402
		Sig. (bilateral)	.	,001
	Satisfacción Laboral	N	66	66
		Coeficiente de correlación	,402	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	66	66

Se visualiza, el nivel de significancia como 0.001 siendo menor a 0.05 por ende se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis del investigador. Entonces se comprueba las habilidades gerenciales del directivo superior tienen una relación positiva y directa con la satisfacción laboral del personal administrativo nombrado de la UNASAM, Huaraz, 2023, por medio del coeficiente de correlación de Rho de Spearman igual a 40,2%, el cual indica una relación moderada.

### 5.5.2 Prueba de hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1

##### Hipótesis estadístico

H1= Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo.

H0= No existe relación significativa entre las habilidades conceptuales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo.

- **Nivel de significancia:** Igual a  $\alpha = 0,05$
- **Estadística de prueba**

Basándonos en los datos obtenidos no presentan una distribución normal. Para el cálculo de la prueba de hipótesis se usó la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si el “p”-value es  $<$  al nivel de significancia, se debe de rechazar la Ho y aceptar la H1.

Si el “p”-value es  $\geq$  al nivel de significancia, no se debe de rechazar la Ho.

- **Cálculo**

**Tabla 11:**

*Correlación entre las habilidades conceptuales y satisfacción laboral*

			Habilidades Conceptuales	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Conceptuales	Coefficiente de correlación	1,000	,381
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	66	66
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,381	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	66	66

Por medio del cuadro, se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, ya que el valor de significancia expresa 0.002 menor a 0.05. Se concluye, la existe de una relación positiva de forma directa y significativa entre las habilidades conceptuales del directivo superior y la satisfacción laboral del personal administrativo nombrado de la UNASAM, 2023, con una relación baja de 38.1% determinado por el coeficiente de Rho de Spearman.

## Hipótesis específica 2

### Hipótesis estadístico

H1= Existe relación significativa entre las habilidades humanas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM.

H0= No existe relación significativa entre las habilidades humanas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM.

- **Nivel de significancia:** Igual a  $\alpha = 0,05$

- **Estadística de prueba**

Basándonos en los datos obtenidos no presentan una distribución normal. Para el cálculo de la prueba de hipótesis se usó la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si el “p”-value es  $<$  al nivel de significancia, se debe de rechazar la  $H_0$  y aceptar la  $H_1$ .

Si el “p”-value es  $\geq$  al nivel de significancia, no se debe de rechazar la  $H_0$ .

- **Cálculo**

**Tabla 12:**

*Correlación entre las habilidades humanas y satisfacción laboral*

		Habilidades	Satisfacción
		Humanas	Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Humanas	1,000	,356
	Satisfacción Laboral	,356	1,000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,003
	N	66	66

En los resultados se nota que el valor de significancia es 0.003 menor a 0.05, el cual indica rechazar la hipótesis nula y quedar con la hipótesis alterna. Por tal motivo, se concluye que las habilidades humanas del directivo superior se relacionan de manera positiva y significativa con la satisfacción laboral del personal administrativo nombrado de la UNASAM, 2023, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 35.6%, expresado en una relación baja.

### **Hipótesis específica 3**

#### **Hipótesis estadístico**

H1 = Existe relación significativa entre las habilidades técnicas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM

H0= No existe relación significativa entre las habilidades técnicas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM.

- **Nivel de significancia:** Igual a  $\alpha = 0,05$

- **Estadística de prueba**

Sobre la base de los datos obtenidos no presentan una distribución normal. Para el cálculo de la prueba de hipótesis se usó la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

- **Regla de decisión**

Si el “p”-value es  $<$  al nivel de significancia, se debe de rechazar la  $H_0$  y aceptar la  $H_1$ .

Si el “p”-value es  $\geq$  al nivel de significancia, no se debe de rechazar la  $H_0$ .

- **Cálculo**

**Tabla 13:**

*Correlación entre las habilidades técnicas y satisfacción laboral*

			Habilidades Técnicas	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Técnicas	Coefficiente de correlación	1,000	,394
		Sig. (bilateral)	.	,001
	Satisfacción Laboral	N	66	66
		Coefficiente de correlación	,394	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	66	66

En los resultados se nota que el valor de significancia es 0.001 menor a 0.05, el cual indica rechazar la hipótesis nula y quedar con la hipótesis alterna. Por tal motivo, se concluye que las habilidades técnicas del directivo superior se relacionan de manera positiva y significativa con la satisfacción laboral del personal administrativo nombrado en la UNASAM, 2023, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 39.4%, expresado en una relación baja.

#### **Hipótesis específica 4**

No se realizó la correlación de Rho de Spearman, porque es un nivel descriptivo y no es necesario plantear la hipótesis.

#### **Hipótesis específica 5**

No se realizó la correlación de Rho de Spearman, porque es un nivel descriptivo y no es necesario plantear la hipótesis.

## 6. DISCUSIÓN

En vista de perfeccionar la satisfacción laboral, el estudio trató de lograr el objetivo principal, el cual fue establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2023. Por medio de los resultados se logró el propósito.

En base a la hipótesis general, se pudo evidenciar que nuestras variables de estudio se relacionan de manera positiva y directa, diseñado en un coeficiente de Rho de Spearman de 40,2%, el cual señala asociación moderada. Entonces, la situación expuesta coincide con los resultados de Aguedo (2019), Álvarez y Miriam (2021) quienes afirman la existencia de relación entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral con una relación moderada. Además, Díaz y Porras (2022) deducen cuanto mejor sea las destrezas de los jefes superiores en relación con sus trabajadores, esto ocasiona que se muestre una mejora en la satisfacción laboral. En nuestro estudio, una mejora en las habilidades técnicas, humanas, conceptuales de los directivos superiores, logra que el personal administrativo llegue a un nivel alto de satisfacción laboral. Miranda (2022) afirma que cuando los gerentes tienen las destrezas de una comunicación asertiva, motivan, apoyan y generan confianza, el resultado se verá plasmado en una buena satisfacción laboral. A esto se suma la teoría de Griffin y Van Fleet (2016) cuando afirman que la formación académica, tanto teórica como práctica de los jefes superiores, incrementa el conocimiento de los trabajadores y por ende influyen en su nivel de satisfacción laboral. También en su teoría Robbins y Judge (2017) expresa que los jefes superiores deben plasmar buenas destrezas conceptuales para que el personal comprenda el estado de la entidad y los objetivos, por ende, obtener como resultado una buena actitud frente a su ambiente laboral. Lo mencionado coincide con nuestros resultados, ya que la

apreciación personal hacia las habilidades técnicas, humanas y conceptuales es apreciable, plasmado en un 62,12%, 68,18%, 65,15% respectivamente.

Respecto a la hipótesis específica, 1 plasma que las habilidades conceptuales del directivo superior evidencian una relación significativa con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2023, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 38,1% siendo una relación baja. Esto significa que al presentar los jefes superiores una mejor iniciativa, solución de problemas, análisis de la situación y tomas de decisiones se desarrolla una satisfacción laboral favorable en el trabajador. Lo mencionado concuerda con los resultados de tesis de Romero (2018) y Miranda (2022) afirman una asociación positiva entre las habilidades conceptuales y la satisfacción laboral. Además, en el estudio de Gabriel (2021) muestra que los Líderes de una comunidad campesina no toman las decisiones correctas que favorezcan el desempeño de su grupo, por ende, refleja en una baja satisfacción del grupo de trabajo. Esto se asimila con nuestros resultados, ya que el 50% del personal piensa no se toman las decisiones correctas dentro de la UNASAM. Por otra parte, la teoría determinada por Robbins y Judge (2017) declara que las habilidades conceptuales sirven para identificar los problemas, dar soluciones y tomar las decisiones adecuadas en las distintas actividades laborales, para que el grupo de trabajo conozca la situación de la empresa, caso contrario de no ejecutarse esto genera un desbalance negativo en la satisfacción y logro de resultados. Los resultados que arrojan entre las habilidades conceptuales y satisfacción laboral son bajos. Para Chiavenato (2017) asevera que las habilidades conceptuales de los jefes superiores han permitido se logren un mejor desempeño laboral, por ende, satisfacción en ellos.

En mención a la hipótesis específica 2 indica que las habilidades humanas del directivo superior se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal

administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2023. El grado de vinculación es de 35,6% según el Rho de Spearman señalado en una asociación baja. Por tal motivo, un adecuado desarrollo por parte de los jefes superiores de una buena comunicación, confianza, trabajo en equipo y motivación repercutirá en la adecuada satisfacción de los trabajadores. Todo lo afirmado está establecido en la teoría de Robbins y Judge (2017) quien afirma que todo gerente debe poseer las destrezas humanas mencionadas anteriormente, caso contrario surge inconvenientes en la obtención de objetivos y satisfacción. Además, Hiriyappa (2018) manifiesta las destrezas humanas está relacionado con el trabajo de personas, lo que implica que los jefes superiores deben ejercer buena comunicación, trato, motivación, apoyo a los trabajadores para tener un exitoso manejo de grupo a fin de obtener una adecuada satisfacción y logro de resultados. Las teorías mencionadas concuerdan con nuestros resultados, ya que el factor más relevante de las habilidades humanas del directivo superior en nuestro estudio es la comunicación, ya que el 53% responde estar de acuerdo y tiene mayor influencia en la satisfacción de los trabajadores. De la misma forma, el resultado es similar con lo que expresan Álvarez y Miriam (2021) al mencionar una relación significativa y positiva entre las habilidades humanas con la satisfacción.

Respecto a la hipótesis específica 3 se verifica que las habilidades técnicas del directivo superior se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2023, definido por un coeficiente de Rho de Spearman de 40,4% expresado en una relación moderado. Lo que significa a una mejor percepción respecto a destreza, conocimiento y experiencia de los directivos superiores se verificará una adecuada satisfacción laboral. Esto concuerda con lo que expresan en sus estudios Romero (2018) y Miranda (2022) quienes aluden existir una relación significativa entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral con una correlación de Rho de Spearman de 45,3% y 46,7%

respectivamente. Nuestros resultados señalan un nivel bueno respecto a las habilidades técnicas, a la vez una satisfacción laboral regular debido a que los jefes a veces comparten sus experiencias y las prácticas necesarias para así mejorar el rendimiento de los trabajadores, lo expuesto coincide con los resultados de Álvarez y Miriam (2021). De la misma manera, en su teoría menciona Chiavenato (2017) que el profesional tiene que aplicar todo lo aprendido y las experiencias vividas en su centro de laborales para que así el personal potencie sus capacidades. Esta afirmación es consecuente con nuestros resultados y con el estudio de Romero (2018) quien exclama la existencia de beneficios de las habilidades técnicas en busca de la satisfacción laboral de los trabajadores.

En cuanto a las características de las habilidades gerenciales, se puede observar que con la dimensión habilidades técnicas, el 62,12% del personal nombrado están de acuerdo, respecto a las habilidades humanas, el 68,18% están de acuerdo y 65,15% se encuentran de acuerdo en relación con las habilidades conceptuales. Estos resultados concuerdan con los hallazgos de Aguedo (2019), quien determinó que el 55% de los trabajadores perciben de sus jefes el apoyo, sus enseñanzas para el manejo oportuno de sus funciones y buen trato. Es decir, concuerda con nuestros resultados, ya que el desenvolvimiento de los directos es el adecuado respecto a las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Además, el estudio de Álvarez (2021) el 57,8% de los trabajadores manifiestan que sus jefes superiores desarrollan mejor sus capacidades, destrezas humanas y capacidades de solución de problemas, lo que ocasiona en el personal potenciar sus conocimientos, relaciones, motivación y estado situacional de la entidad llevando a una adecuada satisfacción laboral. Resultado que concuerda con el desarrollo de nuestra investigación. De acuerdo con Robbins y Judge (2017) señalan que los jefes o directores son los responsables de potenciar el liderazgo,

comunicación y resolución de conflictos, para así crear un adecuado clima laboral y mejorar la satisfacción de los trabajadores en su cargo.

Se puede visualizar que la satisfacción laboral presenta sus propias características, en cuanto a la dimensión reto en el trabajo el 53% del personal están casi siempre de acuerdo, el 65,15% están a veces de acuerdo respecto al sistema de recompensas, el 50% también se encuentran a veces de acuerdo con relación a las condiciones de trabajo y el 65,15% manifiestan estar casi siempre de acuerdo respecto a las relaciones interpersonales. Los resultados obtenidos se asemejan con los hallazgos de Álvarez y Castro (2021) en el cual hallaron que el personal administrativo muestra niveles regulares, en recompensas equitativas (68,6%), condiciones de trabajo (68,6%) y relaciones interpersonales (55,7%). Analizando los resultados se deduce que el personal se siente insatisfecho con las políticas de remuneración, las condiciones labores y relaciones con sus compañeros debido a la falta de implantaciones de sistemas de recompensas, carencia en la obtención de recursos para el mejor desempeño y la infraestructura. De acuerdo con Chiavenato (2017) menciona en los trabajadores es primordial que sumen una actitud positiva hacia las entidades, en tener una conformidad con los elementos de entorno laboral y la motivación resalta al momento del desarrollo de tareas y logro de objetivos. Además, Miranda (2021) en su investigación determinó que el 51% de los trabajadores muestra una satisfacción regular con las condiciones de trabajo y sistemas de remuneración.

## 7. CONCLUSIONES

1. Se logró establecer que las habilidades gerenciales del directivo superior se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2023, de forma positiva a nivel moderado, con un Rho de Spearman de 40,2%. Se confirma un nivel malo de las habilidades gerenciales, que conlleva un nivel regular de satisfacción laboral (1,5%), a nivel regular de las habilidades gerenciales, el nivel de satisfacción laboral es regular (19,7%) y a un nivel bueno de las habilidades gerenciales se presenta el nivel regular de satisfacción laboral (37,9%). Es decir, mientras exista un cambio en el nivel de las habilidades gerenciales en técnicas, humanas, conceptuales repercutirán en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo.

2. Se logró establecer que las habilidades conceptuales del directivo superior se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2023, de forma positiva a nivel bajo, con un Rho de Spearman de 38,1%. Se confirma un nivel malo de las habilidades conceptuales, que lleva a un nivel regular de satisfacción laboral (1,5%), a nivel regular de las habilidades conceptuales, el nivel de satisfacción laboral es regular (24,2%) y a un nivel bueno de las habilidades conceptuales se presenta el nivel regular de satisfacción laboral (33,3%). Es decir, mientras exista un cambio en el nivel de las habilidades conceptuales, en la capacidad de análisis, toma de decisión e innovación repercutirán en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo.

3. Se logró establecer que las habilidades humanas del directivo superior se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2023, de forma positiva a nivel bajo, con un Rho de Spearman de 35,6%. Se confirma un nivel malo de las habilidades humanas, que lleva a un nivel regular de satisfacción laboral

(1,5%), a nivel regular de las habilidades humanas, el nivel de satisfacción laboral es regular (22,7%) y a un nivel bueno de las habilidades humanas se presenta el nivel regular de satisfacción laboral (34,8%). Es decir, mientras exista un cambio en el nivel de las habilidades humanas en comunicación, trabajo en equipo y motivación repercutirán en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo.

4. Se logró establecer que las habilidades técnicas del directivo superior se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2023, de forma positiva a nivel bajo, con un Rho de Spearman de 39,4%. Se confirma un nivel malo de las habilidades técnicas, que conlleva un nivel regular de satisfacción laboral (3,0%), a nivel regular de las habilidades técnicas, el nivel de satisfacción laboral es regular (24,2%) y a un nivel bueno de las habilidades técnicas se presenta el nivel regular de satisfacción laboral (31,8%). Es decir, mientras exista un cambio en el nivel de las habilidades técnicas, en conocimientos, experiencia y prácticas repercutirán en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo.

5. Respecto a las habilidades gerenciales, se determinó que la dimensión, habilidades técnicas, el 62,12% del personal nombrado están de acuerdo, respecto a las habilidades humanas, el 68,18% están de acuerdo y 65,15% se encuentran de acuerdo con relación a las habilidades conceptuales. Es decir, los trabajadores nombrados presentan una percepción favorable con sus jefes respecto a sus destrezas, capacidades, relaciones humanas y toma de decisiones, seguir esta situación los trabajadores podrán desempeñar y potenciar sus habilidades de manera adecuada.

6. Respeto a la satisfacción laboral, se determinó en cuanto a la dimensión reto en el trabajo, el 53% del personal están casi siempre de acuerdo, el 65,15% están a veces de acuerdo respecto al sistema de recompensas, el 50% también se encuentran a veces de acuerdo en relación con las condiciones de trabajo y el 65,15% manifiestan estar casi siempre de acuerdo respecto a las relaciones interpersonales. Esto genera que los trabajadores muestren una actitud no tan favorable con el sistema de remuneraciones, recompensas y condiciones labores en la UNASAM, ya que no se están cumpliendo con sus expectativas que ellos esperan.

## 8. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la UNASAM que realicen charlas sobre la importancia de las habilidades gerenciales y talleres que ayuden perfeccionar el liderazgo, la motivación, autoconocimiento y toma de decisiones direccionada a los directivos superiores de las diferentes dependencias, con el fin que capten la información y pongan en práctica.

2. Se recomienda a los directivos superiores de la UNASAM perfeccionar la toma de decisiones, ya que permite mantener la perspectiva en sucesos de presión dentro del grupo, además tener la capacidad previa de observar los problemas, con ello buscar en el personal administrativo el conocimiento de la situación actual de la Universidad, ocasionando satisfacción.

3. Se recomienda implementar un espacio colaborativo por medio de la creación, confianza entre jefe-colaborador y apoyo en las funciones, además implementar sistemas para mejorar la comunicación y poner más en práctica el trabajo en equipo por medio de la delegación de grandes responsabilidades para consigo apoyar en la satisfacción del personal de la UNASAM.

4. Se recomienda que los directivos superiores de la UNASAM realicen talleres donde se pueda compartir las experiencias, destrezas y conocimientos al personal, para que las buenas prácticas se vean en los resultados.

5. Se recomienda a los directivos superiores compartir sus experiencias vividas al personal a cargo para que sirva como un mecanismo de apoyo en el desarrollo de funciones, también potenciar las habilidades de cada trabajador con su capacidad cognitiva.

6. Se recomienda realizar actividades donde los trabajadores sean reconocidos y recompensados por su buena labor de manera mensual, por ello la universidad debe implantar un sistema de recompensas. Además, dar mantenimiento y actualizaciones a las herramientas y equipos de trabajo en todas las dependencias de la universidad para tener condiciones apropiadas que contribuyan al desarrollo de las funciones.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguedo Tahua, K. (2021) Habilidades gerenciales de los directivos y desarrollo de la profesionalidad de los docentes de la IE N° 86043, Distrito de Jangas, Huaraz, Ancash. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. [http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3388/TM%](http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3388/TM%20)
- Álvarez Calderón, G., y Castro M. (2021) Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Ascensión. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, <https://repositorio.unh.edu.pe/items/6c361a25-e211-4de8-a600-8fb9872dfc0c>
- Aparicio y Medina (2015). *Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. Universidad del Pacífico
- Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis guía para la elaboración*. Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Artieda Rojas, J., Guarnizo Ponce, W. J., Caiza Vega, M., y Vayas Castro, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 149-156. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S252127372021000200149&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S252127372021000200149&script=sci_arttext)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (13 de diciembre de 2010). *SERVIR*. <https://www.servir.gob.pe/diferencias-entre-funcionarios-empleados-de-confianza-y-servidores/>
- Calderón Hernández, G., y Naranjo Valencia, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (23), 79-97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802308>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (3era ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones* (10a ed.). McGraw-Hill.
- Cornet, G. (30 de marzo de 2021). *La importancia de la satisfacción laboral para alcanzar el éxito*. <https://www.actionproject.es/blog/satisfaccion-laboral-alcanzar-exito>
- Díaz Lucea, J. (1999). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas* (Primera ed.). España: Inde publicaciones. <https://books.google.com.pe/books?id=Qv-KHmPxkG8C&pg=PA51&dq=que+es+la+destreza+segun+autores&hl=es&sa=X&>

ved=2ahUKEwiG3r34rLf9AhWcDrkGHfP4AF8Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=que%20es%20la%20destreza%20segun%20autores&f=false

- Díaz Ortiz, K., y Porras Hurtado, D. (2022). Habilidades gerenciales y clima laboral en la empresa tecnológica de alimentos y pesquería sociedad anónima cerrada - Tecnoalpes S.A.C, 2022. (*Tesis de licenciatura*). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Región. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/5750682c-543e-4844-baf9-347b0cb1ee02>
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas, comportamiento humano en el trabajo* (Novena ed.). Pearson Educación.
- Fonseca, M. (2005). *Comunicación oral. Fundamentos y práctica estratégica* (Segunda ed.). PEARSON EDUCACIÓN. <https://books.google.com.pe/books?id=KZAASf370B8C&pg=PA240&dq=capacidad+analitica&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj7efGtNX9AhWsBbkGHsFWAVYQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=capacidad%20analitica&f=false>
- Frías Moran, H., Ramsey Arce, J., y Ramiro Beltrán, L. (1966). *Extensión agrícola principios y técnicas*. Editorial IICA. <https://books.google.com.pe/books?id=2hwPAQAIAAJ&lpg=PA435&dq=que%20habilidades%20debe%20tener%20un%20directivo%20tecnica%20humana%20con ceptual&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>
- Gabriel Rojas, J. F. (2021). Habilidades gerenciales y liderazgo de los trabajadores de la comunidad campesina de Cátac. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz. [https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4731/T033\\_44646190\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4731/T033_44646190_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García Payares, F., Boom Cárcamo, E., y Molina Romero, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del cesar - Colombia. *Revista científica visión del futuro*, 21(2), 1-21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- Griffin, R., y Ebert, R. (2005). *Negocios* (Séptima ed.). Pearson Educación. <https://books.google.com.pe/books?id=BkgR5LPBHPgC&lpg=PP204&dq=HABILIDADES%20humanas&hl=es&pg=PP4#v=onepage&q&f=false>
- Griffin, R., y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas evaluación y desarrollo*. Cengage Learning Editores.
- Griffin, R., Phillips, J., y Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning Editores S.A.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hiriyappa, B., y PH, D. (2018). *Desarrollo de las habilidades de liderazgo*. <https://books.google.com.pe/books?id=MK5dDwAAQBAJ&lpg=PT33&dq=HABILIDADES%20humanas&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Khan Tahir, K., Iqbal, A., y Salman Khudai, M. (2021). Articulating manager's skills and employee performance management. *Multicultural Education*, 321-329.
- Khan, F. (2022). Relationship Between Principals' Human Skills and Job Satisfaction of Secondary School Teachers with Mediating role of School Climate. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, 2(1), 1-7.: <https://doi.org/10.56556/jssms.v2i1.326>
- López Espinoza, M., y Nolasco Mendoza, M. (2021). Habilidades directivas y su influencia en la toma de decisiones en la dirección regional de transportes y comunicaciones de Ancash, Huaraz. (*Título de licenciatura*). Universidad Cesar Vallejo, Huaraz. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/103404>
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). Mc Graw Hill. ISBN: 978-970-10-6875-5
- Márquez Pérez, M. (2002). Satisfacción laboral. <https://gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Maslow, A. (1954). *Teoría de la satisfacción laboral*. Hill.
- Mayorga, R. C. (2002). *Metodología de la investigación*. Panamericana Pub Llc.
- Miranda Ccahuana, S. (2002). Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora Red de Salud Cotabambas, departamento Apurímac, 2021. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/82078>
- National Minority AIDS Council. (s.f). *Technical Assistance, Training and Treatment Division*. Washington.
- Panchana Ortega, S. (2022). Habilidades gerenciales y gestión de calidad en la empresa x-media digital S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil. (*Título científico*). Universidad estatal península de Santa Elena, Guayaquil. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8252>
- Quiroa, M. (2021). *Teoría de Herzberg*. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>

- Rey Sacristán, F. (2001). *Mantenimiento total de la producción (TPM): proceso de implantación y desarrollo*. Madrid: FC editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=t05vRBKtkQcC&lpg=PA275&dq=DEFINICION%20DE%20HABILIDADES%20T%C3%89CNICAS&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q=DEFINICION%20DE%20HABILIDADES%20T%C3%89CNICAS&f=false>
- Rivera Prato, A. (2021). *Pensamiento analítico*. Link Gerencial.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). *Administración* (Decima ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17va ed.). Pearson.
- Romero García, C. (2018). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2015*. UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21143/Romero\\_GCA-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21143/Romero_GCA-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Santaella, J. (10 de febrero de 2023). *Satisfacción laboral: ¿Qué es y cómo influye en la productividad?* <https://economia3.com/satisfaccion-laboral/>
- Santamaría Sánchez, J., Sánchez Ger, R., y Alzamora Gomar, D. (1996). *La pequeña y mediana empresa desde una perspectiva jurídica, económica y laboral* (Vol. V). Cádiz: Universidad Secretariado de Publicaciones. <https://books.google.com.pe/books?id=L5Eeysh8hggC&pg=PA74&dq=independencia+laboral&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjz7sGtsrf9AhXXEbkGHUVhBOAQ6AF6BAgNEAI#v=onepage&q&f=false>
- Soria, V. (2004). *Relaciones humanas*. México: Limosa. <https://books.google.com.pe/books?id=xl-mNgBMlfsC&lpg=PA76&dq=DEFINICION%20DE%20HABILIDADES%20T%C3%89CNICAS&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>
- Vroom, V. (1964). *Teoría de la expectativa*. Pearson.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). Pearson Educación. Doi: ISBN: 978-607-32-0580-1

## ANEXO

### 1. *Matriz de consistencia*

TÍTULO: Habilidades gerenciales del directivo superior y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, Huaraz, 2023

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	
HABILIDADES GERENCIALES DEL DIRECTIVO SUPERIOR Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNASAM, HUARAZ, 2023	¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales del directivo superior y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?	Establecer la relación existente entre las habilidades gerenciales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.	Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.	Habilidades Gerenciales (VI)	Habilidades conceptuales	1.-Observación	
						2.-Capacidad de análisis	
						3.-Toma de decisión	
						4.-Innovación	
	PROBLEMAS ESPECIFICOS 1.- ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales del directivo superior y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?	OBJETIVOS ESPECIFICOS 1.-Establecer la relación existente entre las habilidades conceptuales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.	1.-Existe relación significativa entre las habilidades conceptuales del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.		Satisfacción Laboral (VII)	Habilidades humanas	5.-Trabajo en equipo
							6.-Confianza
							7.-Comunicación
							8.-Motivación
	2.- ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas del directivo superior y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?	2.-Establecer la relación existente entre las habilidades humanas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.	2.-Existe relación significativa entre las habilidades humanas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.	Reto en el trabajo		9.- Conocimiento	
						10.- Destreza	
11.- Experiencias							
12.- Prácticas							
						13.-Identidad con el trabajo	
						14.-Autonomía	
						15.- Retroalimentación	
					Sistema de recompensas	16.- Reconocimiento	
						17.-Ascensos	
						18.- Remuneraciones equitativas	



	<p>3.- ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?</p> <p>4.- ¿Cuáles son las características de las habilidades gerenciales del directivo superior en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?</p> <p>5.- ¿Cuáles son las características de la satisfacción laboral en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023?</p>	<p>3.-Establecer la relación existente entre las habilidades técnicas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.</p> <p>4.- Determinar las características de las habilidades gerenciales del directivo superior en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.</p> <p>5.- Determinar las características de la satisfacción laboral en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.</p>	<p>3.-Existe relación significativa entre las habilidades técnicas del directivo superior con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, 2023.</p> <p>4.- Por ser de nivel descriptivo no es necesario plantear hipótesis.</p> <p>5.- Por ser de nivel descriptivo no es necesario plantear hipótesis.</p>		<p>Condiciones laborales</p> <p>Relaciones interpersonales</p>	<p>19.-Equipos y materiales</p> <p>20.-Ambiente</p> <p>21.-Seguridad e higiene</p> <p>22.-Compañerismo</p> <p>23.-Supervisión</p> <p>24.-Participación</p>
--	--	--	--	--	--	--





**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS**

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Jorge Edwin Broncano Gala	Docente - UCV	Cuestionario	Morales Guillén, Melina Flor
Título del estudio: "Habilidades gerenciales del directivo superior y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, 2023"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			X		95
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																			X		90
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																				X	91
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																			X		90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																			X		90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				X	91
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																				X	95
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																			X		90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				X	95
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				X	91
<b>PROMEDIO</b>																					<b>92%</b>	

- OPINION DE APLICABILIDAD:
- Procede su aplicación
  - Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
  - No procede su aplicación

Huaraz - 11/09/2023	31655489		943645700
Lugar y fecha	DNI. N.º	Firma del experto DR. JORGE EDWIN BRONCANO GALA Licenciado en Administración UNASAM 00000058 ANEI A1153281 CAD 86907	Teléfono





### 3. Cuestionario habilidades gerenciales



UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“Habilidades gerenciales del directivo superior y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, 2023”**

**OBJETIVO:** La presente investigación tiene como finalidad establecer la relación entre las habilidades gerenciales del directivo superior y la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNASAM, 2023.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marca con una “X” la alternativa según corresponda. Se necesita su absoluta sinceridad en sus respuestas. De antemano: ¡ Muchas gracias!.

**I. Datos generales**

1. Genero:
  - a) Masculino
  - b) Femenino
  
2. Años de experiencia
  - a) <= a 5 años
  - b) >= a 6 años
  
3. Area en el que labora:.....

**II. Datos del estudio**

VARIABLE I: HABILIDADES GERENCIALES							
DIMENSIONES	Ítems	PREGUNTAS	VALORES DE LA ESCALA				
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
Habilidades técnicas	1	Su jefe imparte sus conocimientos para que usted realice mejor su trabajo.					
	2	Su jefe muestra la capacidad para el desarrollo de actividades que le permita un mejor desempeño.					
	3	Su jefe comparte con usted su experiencia laboral para que así mejore su rendimiento.					
	4	Su jefe emplea las prácticas necesarias para mejorar su forma de trabajo.					
Habilidades Humanas	5	Su jefe impulsa el trabajo en equipo dentro del puesto laboral.					
	6	Su jefe formenta confianza hacia los demás compañeros de trabajo.					
	7	Su jefe mantiene una buena comunicación con los demás compañeros de trabajo para un mejor ambiente laboral.					
	8	Su jefe motiva a sus compañeros a desempeñar de mejor forma su trabajo.					
Habilidades Conceptuales	9	Su jefe observa los problemas y dificultades que afectan el buen desempeño del area de trabajo.					
	10	Su jefe analiza situaciones desfavorables para el funcionamiento del área de trabajo y diagnostica adecuadamente la situación.					
	11	Su jefe logra tomar las decisiones más acertadas y que favorecen al desempeño del area de trabajo.					
	12	Su jefe propicia nuevas ideas y fomenta la innovación para mejorar las actividades y desempeño del equipo.					



#### 4. Cuestionario satisfacción laboral



UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

VARIABLE II: SATISFACCIÓN LABORAL							
Reto en el trabajo	13	Se siente identificado con las funciones y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo.					
	14	La universidad le ofrece todas las facilidades y libertad para el desarrollo de sus actividades.					
	15	Recibe retroalimentación constante por parte de su jefe.					
Sistema de recompensas	16	Recibe reconocimientos de diferentes índoles por parte de su jefe y siente que reconocen sus capacidades.					
	17	La universidad le da oportunidad de crecer profesionalmente y brinda estabilidad económica.					
	18	La remuneración que percibe satisface todas sus necesidades.					
Condiciones laborales	19	La universidad cuenta con el equipamiento, ventilación, iluminación y herramientas necesarios para desempeñar su labor de manera efectiva.					
	20	Los ambientes e instalaciones de la universidad facilitan el buen desarrollo de las labores y desempeño					
	21	Las instalaciones de la universidad brindan las medidas de seguridad necesarias en caso de cualquier índole de peligro.					
Relaciones interpersonales	22	Percibe el apoyo, unión y cooperación por parte de sus compañeros de trabajo.					
	23	Recibe una supervisión constante por parte de su jefe.					
	24	Con que frecuencia se dan actividades de confraternidad que mejore los lazos entre compañeros de trabajo.					

Gracias por su colaboración.

## 5. *Matriz de correlación Rho de Spearman*

**Tabla 14:**

*Matriz de correlación Rho de Spearman*

GRADO DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
0	Relación nula
+0.000...- 0,19...	Relación muy baja
+0.200 - 0,39	Relación baja
+0,400 - 0.59	Relación moderada
+0.600 - 0.79	Relación alta
+0.800 - 0.99	Relación muy alta
1	Relación perfecta

Fuente: (Mayorga, 2002)

## 6. *Fiabilidad de los instrumentos*

**Tabla 15:**

*Fiabilidad habilidades gerenciales*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	12

Se visualiza como resultado un alfa de cronbach de 93% para un total de 12 preguntas, con un nivel de confiabilidad muy alto al instrumento de las habilidades gerenciales, es decir considerado confiable y seguro.

**Tabla 16:**

*Fiabilidad Satisfacción laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	12

Se visualiza como resultado un alfa de cronbach de 88,4% para un total de 12 preguntas, con un nivel de confiabilidad alto al instrumento de la satisfacción laboral, es decir considerada confiable y seguro.

## 7. Autorización para llevar a cabo la investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"  
"Unasam Generando Conocimiento y Progreso"  
RECTORADO



\*Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional

Huaraz, "Capital de la Amistad  
Internacional" 05 de noviembre de 2022

### CARTA DE PRESENTACION N° 014-2022-UNASAM- RECTORADO

SRES:

OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNASAM

PRESENTE.-

De mi especial consideración:

Por intermedio de la presente me dirijo a usted, para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo presentarle a la Srta. **MELINA FLOR MORALES GUILLEN** egresada de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional "Santiago Antúñez de Mayolo" a la vez para comunicarle que se le deberá dar las facilidades para que realice su proyecto de tesis en el Área Administrativa de nuestra Universidad, a fin de que concluya sus estudios para optar su grado de licenciatura.

Agradeciendo por la atención a la presente, me suscribo de usted.,

Atentamente,



  
Dr. Carlos Antonio Reyes Pareja  
RECTOR  
UNASAM

CARP/R  
SCHG /ASIST.  
c.c. Arriaga

## 8. Información obtenida respecto a la población



UNIVERSIDAD NACIONAL  
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO  
"Una Nueva Universidad para el Desarrollo"  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
Av. Centenario N° 200 – Teléfono (043) 640020 anexo 3814  
HUARAZ - ANCASH - PERÚ



"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

Huaraz, "Capital de la Amistad  
Internacional", 22 de marzo de 2023.

OFICIO N° 0177-2023-UNASAM-DRRHH/D.-

Señora:  
**MELINA FLOR MORALES GUILLEN.**  
Alumna Egresada de la FAT – UNASAM.

**PRESENTE.-**

ASUNTO : REMITE INFORMACION SOLICITADA.  
REFERENCIA : REGISTRO N° 768-2023.

Es grato dirigirme a usted, para saludarla muy cordialmente, y en atención al documento de la referencia, hacerle llegar adjunto al presente la documentación solicitada por su persona, respecto a la cantidad de los trabajadores como Jefes de cada dependencia nombrados y CAS.

Agradeciendo por la atención brindada al presente aprovecho la ocasión para expresarle las muestras de mi estima consideración y estima personal.

Atentamente,

  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECTORA (e)  
- U N A S A M -

C.c. Archive  
FRMS.