



## TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Negocios

Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas  
Escuela Profesional de Administración de Negocios

**Relación entre el salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, 2022**

Relationship between emotional salary and managerial skills in doctors who are heads of services and care departments at Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, 2022

Autores:

Grace Esthefania Silva Quicaña  
Susan Naisha Ruth Lazo Laura

Asesor:

Lic. Jaime Paul Fernando Marchani Salas

Arequipa, 2022

## Relación entre el salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Ar

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ucsp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>rabida.uhu.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.unsa.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.unh.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>www.credit-suisse.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en el Hospital III Yanahuara de EsSalud-Red Asistencial, en la ciudad de Arequipa, con el objetivo de determinar la relación entre el salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales. Asimismo, la investigación fue de vital importancia, ya que no basta simplemente de una retribución económica para que el colaborador pueda desempeñarse bien con sus funciones de trabajo y demuestre tener un compromiso alto con la organización, sino que también se requiere de una gestión óptima por parte de sus jefes inmediatos mediante la práctica de las habilidades gerenciales.

La metodología que se aplicó, fue de carácter cuantitativo-deductivo dado que se recopilaron datos numéricos, los cuales pasaron a ser procesados estadísticamente en el SPSS versión 25.0. Por lo tanto, es deductivo dado que se emplearon premisas generales de la literatura referidas a las variables a estudiar. Además, fue de un alcance descriptivo-correlacional, puesto que se usaron fuentes secundarias como primarias para describir el comportamiento de las variables y correlacional al calcular el grado de asociación que poseen, resultando ser significativo y con diseño no experimental, debido a que se analizaron los resultados obtenidos sin manipular la realidad del estudio y a su vez, transversal porque se tomó un periodo de tiempo determinado para el recojo de información de la unidad de estudio.

Posterior, se identificaron las dimensiones para ambas variables que son el ambiente, desarrollo y flexibilidad para el salario emocional y al apoderamiento, trabajo en equipo, liderazgo, negociación, acción estratégica, gestión del capital humano, gestión del tiempo, la toma de decisiones, creatividad e inteligencia emocional para las habilidades gerenciales. La escala de medición para ambas variables fue la de Likert y se trabajó con una muestra de 14 jefes médicos.

Finalmente, se concluyó de que existe una correlación débil, negativa y no significativa entre las variables de habilidades gerenciales y salario emocional, lo que indica que el desarrollo de sus habilidades, no está asociado directamente con el salario emocional que ofrece la institución a sus trabajadores.

**Palabras clave:**

Salario emocional, Habilidades gerenciales, Médicos con cargo de jefes de los servicios, Departamentos Asistenciales, Relación, EsSalud, Red asistencial de Arequipa.

## **Abstract**

This research was carried out in the Hospital III Yanahuara of EsSalud-Red Asistencial, in the city of Arequipa, with the aim of determining the relationship between the emotional salary and the managerial skills of doctors who are heads of services and care departments. Likewise, the research was of vital importance, since it is not enough simply to receive financial retribution for the collaborator to be able to perform well in their job functions and demonstrate a high level of commitment to the organisation, but it also requires optimal management by their immediate bosses through the practice of management skills.

The methodology applied was quantitative-deductive in nature as numerical data was collected and statistically processed in SPSS version 25.0. Therefore, it is deductive given that general assumptions from the literature were used in relation to the variables to be studied. Furthermore, it was descriptive-correlational in scope, given that secondary sources were used as primary sources to describe the behaviour of the variables and correlational by calculating the degree of association that they possess, resulting to be significant and with a non-experimental design, given that the results obtained were analysed without manipulating the reality of the study and, in turn, transversal because a determined period of time was taken for the collection of information from the unit of study.

Subsequently, the dimensions for both variables were identified as environment, development and flexibility for emotional pay and empowerment, teamwork, leadership, negotiation, strategic action, human capital management, time management, decision making, creativity and emotional intelligence for managerial skills. The measurement scale for both variables was the Likert scale and a sample of 14 chief medical officers was used.

Finally, it was concluded that there is a weak, negative and non-significant correlation between the variables of managerial skills and emotional salary, which indicates that the development of their skills is not directly associated with the emotional salary offered by the institution to its workers.

**Keywords:**

Emotional salary, Management skills, Doctors as Heads of Services Health Care Departments, Relationship, EsSalud, Arequipa Healthcare Network.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación con amor a mi madre Eulalia y Guido, gracias por mostrarme el camino hacia la superación. A mis hermanos María Alejandra y Carlos por su apoyo incondicional y a mis tíos Paulina y Obdulio por estar siempre motivándome a seguir adelante.

Grace Esthefania Silva Quicaña

Dedico este proyecto de investigación a mis padres Orlando y Ruth que son seres humanos maravillosos que siempre están para guiarme y apoyarme. A mi hermano Roy que es fuente de motivación e inspiración y a mi dulce hermana Oriana, por su alegría y compañía.

Susan Naisha Ruth Lazo Laura

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradecemos a Dios y al universo por iluminar nuestro ser y nuestros logros con bendiciones.

Además, agradecemos de manera cordial a nuestro asesor Prof. Jaime Paúl Fernando Marchani Salas, por haber colaborado y apoyado en el proceso de elaboración del presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

Resumen .....	i
Abstract .....	iii
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
ÍNDICE DEL CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Línea de Investigación .....	1
1.2. Descripción del Problema .....	1
1.3. Preguntas de Investigación .....	3
1.3.1. Problema General.....	3
1.3.2. Problemas Específicos .....	3
1.4. Objetivos de la investigación.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos .....	4
1.5. Justificación de la Investigación .....	5
1.5.1. Conveniencia .....	5
1.5.2. Relevancia Social .....	5
1.5.3. Valor teórico.....	5
1.5.4. Implicancia práctica .....	5
1.6. Delimitación.....	6
1.6.1. Delimitación temática.....	6
1.6.2. Delimitación temporal .....	6
1.6.3. Delimitación espacial .....	6
CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación .....	7
2.1.1. Antecedentes locales.....	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	8
2.1.3. Antecedentes Internacionales .....	10

2.2.	Desarrollo de Marco Teórico .....	11
2.2.1.	Salario emocional .....	11
2.2.2.	Habilidades gerenciales.....	22
2.3.	Desarrollo de las hipótesis .....	45
2.3.1.	Hipótesis General .....	45
2.3.2.	Hipótesis Específicas.....	45
2.3.3.	Hipótesis nula .....	46
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....		47
3.1.	Diseño general de la investigación.....	47
3.2.	Unidades de análisis .....	47
3.2.1.	Técnica de muestreo .....	47
3.2.2.	Tamaño de la muestra .....	48
3.2.3.	Criterios de selección de los elementos .....	48
3.3.	Variables .....	49
3.3.1.	Conceptualización de las variables.....	49
3.3.2.	Operacionalización de las variables .....	50
3.4.	Medición de las variables .....	51
3.4.1.	Fuente de recolección de datos.....	51
3.4.2.	Técnica de recolección de datos .....	51
3.4.3.	Instrumento para la recolección de datos .....	51
3.4.4.	Escalas de medición.....	52
3.4.5.	Confiabilidad y validez de las escalas de medición .....	52
3.5.	Método para el análisis de datos.....	52
CAPITULO IV: RESULTADOS .....		54
4.1.	Resultados descriptivos .....	54
4.1.1.	De control .....	54
4.1.2.	Por dimensiones .....	58
4.2.	Resultados Correlacionales .....	78
4.2.1.	Prueba de Normalidad .....	78
4.2.2.	Correlación general .....	79
4.2.3.	Correlación por dimensiones .....	81
4.3.	Discusión.....	83
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		85

5.1 Conclusiones.....	85
5.2 Recomendaciones.....	87
LISTA DE REFERENCIAS.....	89
MATERIAL COMPLEMENTARIO .....	96
Anexo 1: Instrumento - Salario Emocional.....	96
Anexo 2: Instrumento – Habilidades Gerenciales .....	98
Anexo 3: Matriz de consistencia .....	101
Anexo 5: Aceptación de la carta de autorización .....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Operacionalización de las variables.....	50
<b>Tabla 2</b>	Sexo de los jefes médicos de los servicios y departamentos asistenciales .....	54
<b>Tabla 3</b>	Edad de los jefes médicos de los servicios y departamentos asistenciales .....	55
<b>Tabla 4</b>	Servicios y departamentos asistenciales de medicina .....	57
<b>Tabla 5</b>	Dimensión de Apoderamiento.....	58
<b>Tabla 6</b>	Dimensión de Gestión del capital humano.....	60
<b>Tabla 7</b>	Dimensión Trabajo en equipo .....	61
<b>Tabla 8</b>	Dimensión de Liderazgo .....	62
<b>Tabla 9</b>	Dimensión de Gestión del tiempo .....	64
<b>Tabla 10</b>	Dimensión de Negociación .....	65
<b>Tabla 11</b>	Dimensión de Acción estratégica.....	66
<b>Tabla 12</b>	Dimensión Toma de decisiones .....	68
<b>Tabla 13</b>	Dimensión Creatividad.....	69
<b>Tabla 14</b>	Dimensión Inteligencia emocional.....	70
<b>Tabla 15</b>	Habilidades Gerenciales .....	72
<b>Tabla 16</b>	Dimensión de Ambiente .....	73
<b>Tabla 17</b>	Dimensión de Flexibilidad .....	74
<b>Tabla 18</b>	Dimensión de Desarrollo.....	76
<b>Tabla 19</b>	Salario Emocional .....	77
<b>Tabla 20</b>	Pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk.....	78
<b>Tabla 21</b>	Correlación de Pearson para la variable de habilidades gerenciales y variable del salario emocional .....	79
<b>Tabla 22</b>	Correlación de Pearson para las dimensiones y la variable de habilidades gerenciales y las dimensiones y variable de salario emocional .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Tipos de Habilidades gerenciales en la gerencia</i> .....	28
<b>Figura 2</b> <i>Habilidades de los directivos eficaces y eficientes</i> .....	29
<b>Figura 3</b> Sexo de los jefes médicos de los servicios y departamentos asistenciales.....	54
<b>Figura 4</b> Edad de los jefes médicos de los servicios y departamentos asistenciales.....	56
<b>Figura 5</b> Servicios y departamentos asistenciales de medicina.....	58
<b>Figura 6</b> Dimensión de Apoderamiento .....	59
<b>Figura 7</b> Dimensión de Gestión del capital humano .....	60
<b>Figura 8</b> Dimensión Trabajo en equipo.....	61
<b>Figura 9</b> Dimensión de Liderazgo.....	63
<b>Figura 10</b> Dimensión de Gestión del tiempo.....	64
<b>Figura 11</b> Dimensión de Negociación.....	65
<b>Figura 12</b> Dimensión de Acción estratégica .....	67
<b>Figura 13</b> Dimensión Toma de decisiones .....	68
<b>Figura 14</b> Dimensión Creatividad .....	69
<b>Figura 15</b> Dimensión Inteligencia emocional .....	71
<b>Figura 16</b> Habilidades Gerenciales.....	72
<b>Figura 17</b> Dimensión de Ambiente .....	73
<b>Figura 18</b> Dimensión de Flexibilidad.....	75
<b>Figura 19</b> Dimensión de Desarrollo .....	76
<b>Figura 20</b> Salario Emocional.....	77

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector salud carece de directivos con habilidades gerenciales y pensamiento estratégico lo que contribuye a la inadecuada implementación en los procesos administrativos en varios niveles empresariales. Por ello, las habilidades gerenciales son actividades identificables y específicas que las personas realizan y conducen a resultados concretos. Siendo de gran importancia, ya que requiere de gerentes altamente calificados, cuyas aptitudes les permitan tomar decisiones para desarrollar e implementar procesos a fin de adaptarse a diversas situaciones de mercados cambiantes y competitivos dado que las diferencias competitivas entre empresas dependen de sus recursos humanos (Arrascue et al., 2021).

Asimismo, los colaboradores son fundamentales e importantes para una organización, esforzándose persistentemente por lograr estándares más altos de desempeño y logros, evitando la rotación del personal que pueda haber dentro de la empresa (Terán, 2022).

Tal es el caso, del Hospital III Yanahuara EsSalud, “quien tiene como órgano desconcentrado a la Red Asistencial de Arequipa, el cual interviene como hospital base al Hospital Carlos Seguí Escobedo para fines de prestaciones integrales de salud” (EsSalud, 2021, p. 2). Además, la Red asistencial de Arequipa tiene como unidad prestadora al Hospital III Yanahuara, el cual está ubicado en Yanahuara, distrito de la ciudad de Arequipa. Para empezar, como unidad orgánica de dirección se encuentra la Gerencia en la Red que tiene como funciones generales organizar, dirigir, negociar y gestionar todo plan para comunicar a la unidad prestadora mediante el director del Hospital, teniendo como objetivo principal coordinar y comunicar a los departamentos de especialidades, áreas de servicios y administrativos.

Por tanto, en el Hospital III Yanahuara, se han visto casos sobre presuntas denuncias por pacientes quienes dejaron quejas y reclamos del servicio brindado, según nota del Diario de la República, 2021; las autoridades, con el transcurso de los años han ido buscando soluciones, pero no le han dado la debida importancia ocasionando que la gran mayoría de los colaboradores no cumplan eficientemente

sus funciones por la falta de iniciativa y comunicación entre ellos. Tal es el caso de una denuncia reciente hacia el hospital donde indica que “no reúne las condiciones para la atención de los asegurados, por la paralización de obras y la falta de personal que había cobrado la vida de muchas personas” (Diario Sin Fronteras, 2022, párr. 1).

En vista a los casos suscitados en el Hospital III Yanahuara, se plantea la relación entre el salario emocional y las habilidades gerenciales. Dado que, el salario emocional es una herramienta importante dentro de la organización, en el cual los participantes puedan estar satisfechos en su rendimiento laboral. De esta manera, el salario emocional “va a tener como evidencia el aumento de productividad, proactividad y eficiencia y compromiso de los colaboradores para el logro de los objetivos en la organización” (Espinoza & Toscano, 2020, p. 73).

Posteriormente, las habilidades gerenciales son de vital importancia en la organización para poder dirigir a los colaboradores con la práctica de las habilidades interpersonales y la enseñanza de lo aprendido en su vida personal y académica, las cuales impulsan para que se cumplan cada uno de los objetivos en las organizaciones. Es decir, son de suma importancia, ya que ciertas habilidades aprendidas en su vida, contribuyen a un mejor desarrollo de sus actividades, entregando grandes ideas beneficiosas para la empresa. Además, “se ha dejado en evidencia que las compañías más sobresalientes y exitosas que tienen como gerentes o directivos a personas con un alto grado de eficiencia y competencia han sido entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales” (Ruiz, 2019, p. 108).

Al concretar la investigación, se obtuvo los siguientes alcances: entre las variables habilidades gerenciales y salario emocional, se obtuvo una correlación débil, negativa y no significativa ( $r=-0,045$ ;  $x=0.877$ ,  $x>0.05$ ) por lo tanto, se rechaza la hipótesis general y se acepta la nula. Ello significa que la mejora de las habilidades de los jefes de área no depende del salario emocional que ofrece la institución donde laboran. Asimismo, en la correlación entre las dimensiones, se identificó que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ( $r=0,559$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre la dimensión negociación y desarrollo.

Respecto a la descripción de la estructura capitular, en el primer capítulo se detalló el planteamiento del problema a la investigación que consta de: línea, descripción del problema, preguntas, objetivos, justificación, delimitación y viabilidad. Luego, en el segundo capítulo, están: la revisión de literatura con apoyo de la información de antecedentes locales, nacionales e internacionales, además del marco teórico de las variables respectivas e hipótesis. Posteriormente, en el tercer capítulo, se indicó el planteamiento metodológico de la investigación, donde se señaló: el diseño general, las unidades de análisis, definición de variables, medición y el método hacia el análisis de datos.

Por consiguiente, en el cuarto capítulo, se detallaron los resultados descriptivos: de control y por dimensiones, los resultados correlaciones: pruebas de normalidad, correlacion general, dimensiones y la discusión de los resultados, posterior a ello, en el quinto capítulo se plantearon las conclusiones, las recomendaciones. Por último, los anexos: la lista de referencias con el material complementario, cuestionario y matriz de consistencia.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Línea de Investigación**

Gestión de negocios

### **1.2. Descripción del Problema**

En los últimos años, la globalización ha aumentado considerablemente originando una fuerte competencia entre entidades privadas y públicas, por ello, toda persona que esté a cargo de liderar una organización deberá buscar diversas estrategias para afrontarlos. Por ello, potenciar el talento humano mediante la práctica y conocimiento sobre el salario emocional ayudará al colaborador a que se sienta motivado y forje altos índices de productividad (Rodríguez, 2020).

Una de las aproximaciones al salario emocional, está referida al conjunto de recompensas no económicas que un colaborador percibe con el propósito de tener una vida más saludable, significativa y productiva, con la finalidad de lograr un balance de equilibrio en la vida personal y laboral (González, 2017).

Cabe mencionar que las habilidades gerenciales permiten integrar una visión estratégica en la gestión del talento humano, estableciendo un vínculo mediante el cual la estrategia, la gestión administrativa, las técnicas, los métodos, las cualidades y estilos personales, trabajan conjuntamente para lograr resultados efectivos en la organización (García et al., 2017).

Asimismo, en el sector de salud tanto públicas como privadas, son necesarias las habilidades gerenciales para la gestión de funciones y procesos. Por este motivo, la investigación se enfocara en el Hospital III Yanahuara, que tiene como unidad orgánica en la Red Asistencial, la Gerencia de la Red, para poder comunicar e informar cualquier asunto o cargos para el cumplimiento de sus objetivos como funciones principales,

el “organizar y otorgar prestaciones de salud, atención ambulatoria y hospitalaria a los pacientes asegurados, formular, ejecutar y evaluar planes de salud, gestión, capacitación cumpliendo con las políticas y normas” (EsSalud, 2014, p. 2).

Con respecto a las problemáticas dentro del Hospital III Yanahuara, se han ido observando una gestión inadecuada en los procesos, ocasionando retrasos en los tiempos. Tal es el caso de la falta de organización y comunicación, entre los directivos y el personal de salud, ocasionado denuncias y reclamos por parte de los pacientes quienes no son atendidos como se debe (La República, 2021).

Asimismo, los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales, tienen como función, planificar, organizar, controlar y supervisar cada otorgamiento hacia los médicos asistentes, quienes brindan la atención médica y diagnóstico sobre el tratamiento y cuidados según su especialidad a los pacientes (EsSalud, 2014).

Por tanto, en cuestiones de la remuneración económica que reciben los jefes de servicio y departamento asistencial es inferior al de los médicos que no ejercen dicho cargo, ya que tienen la posibilidad de realizar horas extras y guardias mientras que los jefes en general, no pueden escoger, debido a las normas y reglas de la institución. Y ello ocasiona que algunos médicos, no quieran asumir el puesto por la falta de motivación a causa de la retribución económica. Sin embargo, hay médicos que, sí están decididos a desempeñar este rol para demostrar sus habilidades gerenciales y ser reconocidos por la institución.

Por ello, el salario emocional está vinculado con las habilidades gerenciales para el buen desempeño y compromiso laboral que asume el jefe de cada servicio y departamento asistencial con el propósito de ser reconocido y compensado por realizar sus funciones y tareas, mostrando su desempeño y compromiso laboral con sus compañeros de trabajo, usuarios (internos o externos) y/o pacientes. Finalmente, con el estudio y

evaluación de las dimensiones, se busca lograr la relación entre el salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara de EsSalud.

### **1.3. Preguntas de Investigación**

#### **1.3.1. Problema General**

¿Cuál es la relación entre salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022?

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión ambiente y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión desarrollo y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión flexibilidad y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022?
- ¿Qué dimensiones de salario emocional poseen una mayor relación con las dimensiones de las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022?

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la relación entre la dimensión ambiente y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.
- Analizar la relación entre la dimensión desarrollo y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.
- Analizar la relación entre la dimensión flexibilidad y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.
- Identificar las dimensiones de salario emocional que poseen una mayor relación con las dimensiones de las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.

## **1.5. Justificación de la Investigación**

### **1.5.1. Conveniencia**

El presente trabajo de investigación, permite al bachiller en Administración de Negocios, obtener el grado académico de licenciado. A fin de que, exija que se repasen los conceptos aprendidos en la universidad; tales como: planificación, seguimiento y gestión de proyectos e investigar y actualizar constantemente datos y todo tipo de información relacionada al tema de investigación.

### **1.5.2. Relevancia Social**

El trabajo de investigación va permitir identificar y determinar cuán importante será la relación entre el salario emocional y las habilidades gerenciales, ya que la implicancia de ellos beneficia a los colaboradores por encima de una retribución económica siendo más motivacional su propio trabajo.

### **1.5.3. Valor teórico**

Para esta investigación existen trabajos locales, nacionales e internacionales que puedan servir de apoyo para recolectar información de las variables, revistas y artículos de diferentes autores como Espinoza, Callohuanca y Tantalean del año 2020. Por ello, esta investigación tiene como propósito conocer y ampliar los conocimientos sobre las habilidades gerenciales del sector salud mediante la evaluación de los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales.

### **1.5.4. Implicancia práctica**

Los resultados del estudio obtenidos para la investigación, serán de conocimiento de dicho hospital y servirán de apoyo para identificar que indicadores se pueden analizar y estudiar a partir de las variables con el fin de que los médicos con cargo de jefes de servicios y departamentos asistenciales del Hospital III-Yanahuara, EsSalud, puedan optar por

dicha responsabilidad y así mejorar su gestión, calidad laboral y comunicación, reduciendo la sobrecarga laboral y desorden en las funciones más allá de una remuneración económica y de esta manera puedan ofrecer un mejor servicio a sus usuarios internos y externos.

## **1.6. Delimitación**

### **1.6.1. Delimitación temática**

Campo: Ciencias Económicas Empresariales

Área: Administración de Negocios

Línea de investigación: Gestión del talento humano - Salario emocional  
- Habilidades gerenciales

### **1.6.2. Delimitación temporal**

La investigación se desarrolló en un periodo de 7 meses, de mayo a diciembre del 2022.

### **1.6.3. Delimitación espacial**

En cuanto al lugar donde se encuentra la unidad de estudio, se desarrolló en el distrito de Yanahuara del departamento y provincia de Arequipa.

## CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes locales

Llave y Ccallo (2019). *Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar - Cusco, 2018*. UTP. Arequipa.

En la investigación el tesista tuvo como principal objetivo poder determinar la relación de las habilidades directivas con la satisfacción laboral en una entidad constructora; para esta investigación se utilizaron las encuestas y el cuestionario como instrumento lo cual fue aplicado para 140 trabajadores. Asimismo, el tesista concluyó que sí existe relación en las variables; es decir, que mientras aumenten las habilidades directivas mayor serán las satisfacciones de los trabajadores. Esta investigación resulta importante debido que las habilidades gerenciales guardan relación con las funciones que realiza el trabajador para la mejora de la satisfacción laboral.

Challapa y Quispe (2017). *Las habilidades directivas y su correlación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa, 2016*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa.

En la investigación del tesista, el objetivo principal fue determinar la correlación con el compromiso organizacional en las habilidades directivas de la municipalidad estudiada; se utilizó para el desarrollo de este estudio, la encuesta y el cuestionario como instrumento, aplicado para 172 personas que son los directivos y colaboradores del municipio.

Se concluyó que los colaboradores con sus jefes, mantuvieron un trato cordial y de comunicación debido a sus habilidades directivas. Teniendo

como resultado que las organizaciones vean un resultado positivo, que influya directamente con las habilidades directivas de sus trabajadores. Terán (2017), *Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*, Universidad Católica San Pablo. Arequipa.

El tesista, tuvo como objetivo primordial esclarecer la importancia del salario emocional y la relación con el desempeño laboral. Después, analizar a partir de la literatura sobre el salario emocional y la productividad como variables independientes y separar toda información de estudios relacionados a estas; se concluyó, que el salario emocional es clave para la motivación en los trabajadores, permitiéndoles trabajar cómodamente y así evitar el estrés y aumentar las ganancias en su trabajo demostrando al final que sí hay una relación directa entre habilidades directivas y la remuneración emocional.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Arce y Cotrina (2022). *Habilidades gerenciales y satisfacción de los colaboradores del comercial Padre Eterno E.I.R.L, Cajamarca, 2021*. Universidad de Cajamarca. Cajamarca.

La investigación tuvo como objetivo principal, determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de sus colaboradores en la organización; para el desarrollo del mismo, se utilizaron la encuesta y el cuestionario como instrumento, aplicado a 20 colaboradores. Se concluyó que hay un impacto significativo entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores, logrando una correlación positiva y alta. Esta investigación resulta interesante, ya que responde al problema tratado y a los objetivos principales de las variables, determinando cuales eran las incidencias que afectaban la satisfacción laboral con la ayuda de los resultados obtenidos.

Espinoza, Ramos y Vílchez (2018). *Aplicación del salario emocional y la calidad del clima laboral de los trabajadores en Centrum Católica Graduate Business School, UIGV*. Tesis de Pregrado, Lima.

En la investigación, tuvo como objetivo principal, evaluar el salario emocional a través de su aplicación y la calidad del clima laboral de los colaboradores; para desarrollar esta investigación se utilizó el cuestionario como herramienta, el cual fue aplicado para 220 trabajadores. Se concluyó que el pago emocional incide directamente en la calidad laboral de la organización. Este estudio resulta importante, ya que se identificó qué factores inciden directamente en el clima laboral de los colaboradores con los resultados obtenidos mediante las hipótesis.

Ramos (2019). *El salario emocional y su efecto en la productividad laboral de los colaboradores de la clínica LM S.A.C., Trujillo 2019*. Universidad César Vallejo, Trujillo.

La investigación, tuvo como objetivo principal, determinar el efecto del salario emocional en la productividad laboral de los colaboradores de la clínica. Posteriormente, en la recolección de datos se utilizó el método de encuesta, análisis de documentos, el cuestionario como instrumento y la escala de Likert, resultando con 30 puntos para ambas variables. Por otro lado, el método utilizado fue el diseño no experimental de corte transversal y para el procesamiento estadístico se utilizó el programa de Excel. Conforme a ello, se analizaron las variables estudiadas dando como resultado que el 80% tiene una percepción moderada de la variable salario emocional y el 93% un alto nivel percibido de la variable desempeño. Entonces, se concluyó que si existe una relación entre la variable pago emocional y la productividad de los empleados de la clínica LM S.A.C.

### **2.1.3. Antecedentes Internacionales**

Ávila (2021). *El salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP*. Universidad del Azuay, Ecuador. Tesis postgrado.

En la investigación, el tesista tuvo como objetivo principal, identificar cada uno de los efectos de la variable salario emocional y cómo influye en la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa. Seguido, para el desarrollo se utilizaron encuestas y como instrumento, el cuestionario. No obstante, se llegó a la conclusión que, si influyen los componentes y efectos del salario emocional en la satisfacción laboral de los colaboradores, ya que resulta importante determinar cuáles son todos los componentes de la variable salario emocional que puedan afectar a las funciones de los colaboradores mediante el instrumento utilizado que les ayudó a tener una mayor expectativa de lo que pasaba dentro de la empresa.

Espinoza y Toscano (2020). *Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral, NovaRua, de la Ciudad Juárez, México*. Tesis Postgrado.

En la investigación, tuvo como objetivo demostrar los resultados mediante la revisión de literatura internacional de implementación a través de los beneficios, de esta manera, el criterio utilizado en el desarrollo y redacción de este trabajo fue agrupar los artículos según similitud y convergencia como resultado de referenciar diferentes bases de datos dando como resultados las variables de estudio, tales como: remuneración emocional, flexibilidad laboral y satisfacción laboral. En resumen, los salarios emocionales tienen como mayor propósito tanto en la vida personal y laboral, ayudar a tener una vida más saludable, significativa y/o productiva para los empleados. Esta investigación es útil, porque evalúa variables que se pretende investigar, tales como: flexibilidad laboral, salario emocional y satisfacción laboral.

Hernández (2020). *Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario*. Revista de enfermería, Cuba.

En la investigación, tuvo como objetivo principal de estudio, sistematizar las competencias gerenciales de directivos en las áreas de enfermería desde un contexto hospitalario; mediante una revisión bibliográfica sistemática, en el año 2018, para desarrollar un análisis crítico del contenido de los documentos. Se han incluido originales y textos completos de artículos, libros, doctorados y tesis doctorales. Para ejecutar el estudio, se utilizó la siguiente secuencia de pasos: definición de la pregunta principal, buscar datos y definirlos mediante criterios tanto inclusión como exclusión, clasificación de estudios, revisión crítica de los estudios incluidos, discutir e interpretar los resultados y proporcionar una visión general. Las habilidades de gestión de los directores de enfermería son importantes para mejorar la gestión administrativa y lograr una calidad de atención óptima para quienes necesitan instalaciones hospitalarias. El alcance de la investigación es válido para entender la gestión dentro de un hospital.

## **2.2. Desarrollo de Marco Teórico**

### **2.2.1. Salario emocional**

Un primer concepto identificado fue el de Gómez (2011), quien indica que toda empresa necesita responder a las demandas nuevas de mano de obra y por este motivo es que han innovado y tomado la iniciativa en fórmulas que abarcan más allá de requisitos legales, tal es el pago emocional y cómo saber entregarlo para trabajar el negocio; este problema se expuso en múltiples países, como es el caso de España, que actualmente es líder en el tema de calidad de vida en el trabajo en la aplicación e investigación, buscando soluciones a los conflictos trabajo-familia. En consecuencia, se ha convertido, la compensación moral en un tema básico donde buscan productividad, reducción del

ausentismo, rotación laboral y un buen ambiente de trabajo en las empresas; sin embargo, el pago emocional es clave para que toda persona en la vida laboral, pueda sentirse bien, comprometida y apta para el trabajo y de esta manera, permitir que en todos los niveles se sientan escuchadas, inspiradas, apreciadas y sobre todo orgullosas de pertenecer y crecer en su área de trabajo.

Así mismo, según Rodríguez (2014), menciona que el salario emocional es considerado intangible, debido a que se ve arraigado con las virtudes del colaborador, permitiéndoles sentirse motivados e identificados con sus funciones que desempeñan en el área de trabajo, ya que conforme a sus resultados que van obteniendo podrán ser reconocidos dentro de la organización.

#### **2.2.1.1. Salario emocional en el mundo**

Para Gómez (2017), directora de Mercadología de la Universidad Central de Colombia, menciona que las oportunidades laborales deben dar importancia al aspecto psicológico, a las aficiones y a la familia, dado que en Colombia las familias constituidas por mamá y papá son equivalentes al 40%. Además, consideran parte de su núcleo familiar a las mascotas, quienes gozan de beneficios, como el ingreso a lugares públicos.

Asimismo, al cierre del año 2016, en Colombia había 33 empresas con el sello Empresa Familiarmente Responsable, la cual incentivo a este tipo de beneficios. También, en otros lugares, como el Reino Unido, con dos días de trabajo en casa han incrementado su productividad en un 87%.

Muñoz (2017) señala que, en España, empresas como Google, Novartis o ING Direct, ofrecen salas de entretenimiento donde los colaboradores pueden relajarse, beber, hacer ejercicio, ver televisión o jugar videojuegos. Otras empresas, como El Pozo, Banco Santander o CMT, han instalado guardería en sus oficinas para que los padres puedan

disfrutar de una mejor calidad de vida. De hecho, el 64% de los jóvenes hispanos dicen que el salario no es el factor más importante a la hora de solicitar un puesto de trabajo, según informe del Observatorio de Innovación Laboral en colaboración con Adecco. Los objetivos laborales de los millenials están directamente relacionados con la compensación emocional, entendida como beneficios no económicos.

#### **2.2.1.2. Salario emocional en el Perú**

Según Cáceres (2015), concluyó en un estudio sobre los millenials que ellos esperan que las empresas valoren sus habilidades y pasen rápidamente a puestos con mayores retos y responsabilidades. Esta generación valora el ambiente de trabajo de la empresa y las oportunidades de crecimiento aprendiendo sobre sus temas especializados. Hacen hincapié en el equilibrio entre el trabajo y la vida, prefiriendo sacrificar el pago financiero para proteger el pago emocional. Los millenials actualmente representan alrededor del 40% de la fuerza laboral de Perú y se espera que alcancen el 60% para el 2025, lo cual es equivalente a 7 millones de personas.

Además, el presidente de LHH – DBM Perú y LHH Chile, nueva consultora de movilidad laboral del talento y líder de mercado en ambos países, confirma que los empleadores peruanos buscan principalmente ser asociados. Dado que buscan aprender y contribuir, para estar en línea con la misión de la empresa y así crear valor. Además, confirmó que las empresas enfrentan desafíos para retener a este tipo de asociados y ofrecerles buenas condiciones de pago combinadas con recompensas emocionales adecuadas basadas en el respeto, la consideración, la buena comunicación, el desarrollo continuo, las oportunidades y la capacitación continua (Temple, 2016).

Por ejemplo, BCP ha incursionado en espacios de entretenimiento corporativo, ofreciendo salones para empleados con juegos, televisores, gimnasios y más.

### **2.2.1.3. Factores del salario emocional**

García (2012) y Bonilla (2014), plantean dos posiciones, respecto a los factores del salario emocional.

Según García (2012) el salario emocional debe ser considerado en toda organización, dado que incentiva a que el colaborador sea leal y se sienta parte fundamental del mismo. Por ello considera, los siguientes factores:

- Capacitación: programas internos y externos de capacitación, que llevan a cabo las empresas para cumplir con sus objetivos.
- Oportunidades de promoción y crecimiento: es importante que los empleados sean capaces de alcanzar metas y expectativas dentro de la empresa y a la vez cuenten con un plan de carrera, que les permita lograr un crecimiento personal y profesional dentro de la organización.
- Retos profesionales: los retos promueven la innovación en la organización, permitiendo que los colaboradores crezcan en su cargo y trabajen con vitalidad.
- Reconocimiento de logros: los colaboradores buscan ser reconocidos y apreciados por el desempeño eficaz de sus tareas, motivándolos a continuar con la búsqueda de mejores resultados para alcanzar sus metas y así aumentar la productividad de la empresa.
- Prestaciones individuales o familiares: guarderías, cupones de alimentos, bonos de transporte y otros factores que considere la organización.
- Conectividad: una fuerza laboral conectada aumenta la productividad y el compromiso.

También Rodríguez (2020) el salario emocional, consta de los siguientes factores; oportunidades de desarrollo (capacitación, gestión del talento,

coaching, mentoring y planificación de carrera), el balance de vida: horarios flexibles de trabajo, beneficios para la salud corporal, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación, el bienestar psicológico: reconocimiento social, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad y el entorno laboral: amistad, familia y trabajo en equipo.

#### **2.2.1.4. Características del salario emocional**

Chara y Huanca (2019), describe las características que determinan los salarios emocionales en las empresas, siendo las siguientes:

- Al hacer uso del salario emocional, los colaboradores logran de manera dinámica ascender a las oportunidades que ofrece la organización.
- Emplea trabajo flexible, lo cual propicia un equilibrio entre la vida en familia, profesional y personal de los trabajadores.
- Busca el bienestar psicológico de los empleados, la influencia óptima en la autonomía, los desafíos profesionales, la importancia social, la satisfacción y la motivación.
- Las políticas salariales afectivas tienen como objetivo garantizar que el ambiente de trabajo se caracterice por un ambiente agradable, un sentido de solidaridad entre los empleados y un trabajo en equipo efectivo.
- Permitir que la responsabilidad social, la ética y el liderazgo se conviertan en parte esencial de la cultura organizacional.

#### **2.2.1.5. Causas del salario emocional**

Cada colaborador tiene un concepto de trabajo diferente, debido a que las personas tienen percepciones, necesidades, expectativas y culturas diferentes; además, la percepción de lo que quieres en el futuro cambia a medida que avanzan, dado que adquieres mayor experiencia; de ahí lo importante de contar con un plan y estrategia que contribuya a la

satisfacción de los empleados con respecto a los resultados de su trabajo (Gómez C. , 2011).

#### **2.2.1.6. Consecuencias del salario emocional**

El salario emocional en las organizaciones debe ser valorado y reconocido acorde a su funcionalidad, ya que cuando las organizaciones son exitosas tienden a crecer y requieren de mayores recursos operativos en las mismas, debido a la elevada demanda de personal lo cual conlleva aplicar conocimientos, habilidades y destrezas que son requeridas para mantener la capacidad competitiva de la empresa; asimismo, los colaboradores que desempeñan sus funciones dentro de la organización lo realizan de acuerdo a las expectativas y disposición para el logro de objetivos y metas, aportando grandes beneficios a su esfuerzo y dedicación. Por ello, los colaboradores dependen del grado de reciprocidad que tienen con su organización (Carrillo, 2016).

#### **2.2.1.7. Dimensiones del salario emocional**

Con base en las teorías de Adams & Rosenbaum (1962), establecieron tres dimensiones que explican la variable del presente estudio: el ambiente, el desarrollo profesional y la flexibilidad.

- Ambiente: Percepción del colaborador respecto a la cultura y clima organizacional (Alles, 2014).
- Desarrollo profesional: Interacción entre superiores y colaboradores en relación con los objetivos organizacionales y de la comunicación efectiva entre ellos; Por lo tanto, es necesario conocer la capacidad de organizar eficazmente los recursos humanos y materiales, para que los colaboradores puedan comprender el progreso del trabajo y el avance hacia los objetivos estratégicos de la empresa (Alles, 2014).
- Flexibilidad: La flexibilidad debe ser vista no sólo como un mecanismo de cambios normativos en materia laboral, sino también como una forma de desarrollar con eficacia cualquier tipo de actividad y adaptarla a las necesidades específicas de cada entidad o sujeto (Ibarra & González, 2010).

### **2.2.1.8. Ventajas del salario emocional**

Para el autor Rocco (2009), describe las ventajas del salario emocional a continuación:

- Horas de labor flexibles.
- Aminorar el dinero y tiempo en desplazarse.
- Aliviana el estrés.
- Incremento de la autonomía.
- Capacidad para equilibrar la familia y el laborar.
- Mejorar la calidad de vida.
- Un mejor equilibrio entre la familia, trabajo y ocio.
- Más oportunidades de trabajo para personas con discapacidad.
- La capacidad de conseguir empleados de alto valor.
- Reducir costos y espacio de oficina.
- Reducir el ausentismo en el trabajo.
- Reducir los costos relacionados con el reclutamiento, capacitación y operación del personal.
- Los empleados satisfechos son empleados con alta productividad y competitividad para la organización.

### **2.2.1.9. Desventajas del salario emocional**

Según Rocco (2009), describe las siguientes desventajas del salario emocional:

- Falta de relación personal.
- Obstáculos para el trabajar en grupo.
- Falta de apoyo inmediato.
- Protección social y complejidad en el trabajo.
- La dificultad del control del tiempo.
- Calidad laboral.
- Complejidad en el uso confidencial de información.

### **2.2.1.10. Importancia del salario emocional**

Para los colaboradores el salario ya no es un factor necesario dado que existe un elemento llamado salario emocional que ha traído importantes satisfacciones a los colaboradores; en la forma en que otras organizaciones pueden mejorar los salarios, la emoción juega un papel importante en su diferenciación, esto lo hacen los empleados que marcan la diferencia, por lo que aumentar la productividad salarial hace que la organización sea más competitiva (Vásquez, 2018).

### **2.2.1.11. Tipos de salario emocional**

Según GrupoLogis (2019) los tipos de salario emocional más usados en las organizaciones, son los siguientes:

- Desarrollo profesional: se refiere a las chances de crecimiento dentro de la empresa.
- Reconocimiento del desempeño: práctica muy usada en las organizaciones para expresar aprecio, motivación, con la finalidad de reforzar el vínculo del trabajador con la organización.
- Horario de trabajo flexible: mediante el horario flexible el trabajador puede manejar horas distintas en el trabajo en función a los regímenes establecidos por la empresa y así hallar el equilibrio entre la vida en el trabajo y la vida en familia.
- Capacidad para laborar desde casa: es una modalidad de trabajo a distancia en la que los colaboradores realizan su trabajo, sin necesidad de acudir personalmente.
- Capacitaciones: es la inversión que el jefe de la organización hace a su personal a cargo para obtener mejor desempeño laboral.
- Área recreativa en la empresa: es el medio por el cual las empresas realizan varias actividades recreacionales, tales como; deportes,

festejos, manualidades, entre otras, con el fin de mejorar el clima y la cultura de la organización.

- Intercambiar tareas entre compañeros: mediante el intercambio de tareas, los trabajadores definen un plan de acción, para optimizar las labores al interno de la empresa.
- Licencias especiales: los trabajadores tienen acceso a licencias, independientemente de las vacaciones, tales como; licencia de maternidad, licencia por matrimonio, fallecimiento, entre otros.
- Equipo y acceso a la tecnología: es una forma de trabajo por la cual se da la interacción social permitiendo realizar un trabajo más eficaz en la organización.

#### **A. Política retributiva**

En 1864, la Asociación Internacional de Trabajadores o Instituto de Investigaciones Sociales de ESADE determinó que la jornada laboral debía dividirse en ocho horas de trabajo, ocho horas de descanso y ocho horas de docencia, la gente cree en la idea de que las horas de trabajo pueden dividirse de las horas propias de los colaboradores, sin embargo, el precio humano que los trabajadores aportaron a finales del siglo 20 fue en muchos casos insignificante, el dominio del humanismo en la administración de las empresas ha favorecido desde ese entonces la retribución acorde a las necesidades individuales de los empleados para establecer condiciones de transacción en la vida individual con el trabajo convirtiéndose en dos de los retos de las mejores compañías de España, esta situación, les permite, en esta remuneración una herramienta para competir en el mercado (Soler & Moreno, 2013).

### **a. Importancia de la política retributiva**

El debate internacional sobre la importancia de los bonus para los consejeros de las grandes empresas cotizadas se encuentra actualmente en su apogeo, como demuestra el referéndum célebre en Suiza, en marzo de 2013, donde la totalidad de los ciudadanos (67,9%) expresó su voluntad en la encuesta. Después, para limitar legalmente los salarios de los altos ejecutivos de las empresas que cotizan en el país a solo un día después de una votación en Suiza, la Comisión Europea, anunció que Bruselas finalmente se había comprometido con un objetivo similar. Se están tomando iniciativas tanto dentro como fuera de la Unión Europea para regular la compensación de los altos ejecutivos y mejorar su transparencia (Arrondo & Fernández, 2014).

### **b. Componentes de la política retributiva**

Credit Suisse (2017) dice que como norma general, la política de retribuciones de la Sociedad de Gestión se comanda por los principios generales a continuación listados:

- Retribución fija a empleados en función de su experiencia como profesional, responsabilidades organizativas y desempeño de los empleados de cada persona.
- La retribución variable podrá variar en función del desempeño sostenible y basado en riesgos de la gestión de las Instituciones de Inversión Colectiva (IICs) y de las carteras, o en caso, que el control de riesgos sea efectivo y se produzcan en el consejo de administración, así como en el nivel de desempeño excelente.

- Retribución variable y fija, es mantener un equilibrio adecuado para evitar fomentar la asunción de riesgos excesivos, en general, la compensación variable será como máximo el 100% del pago fijo.
- Al evaluar los objetivos de gestión específicos a cumplir, prevalecerá la gestión de los riesgos eficaz y acorde con perfiles de las respectivas IICs y de las carteras administradas, sin que exista forma alguna en el sistema de remuneración de incentivar la aceptación de riesgos que no sean compatibles con los perfiles de riesgo de los IICs y carteras.
- La recepción de las cuentas por cobrar variables podrá ser diferida de tiempo en tiempo, por al menos un período de tres años (sujeto a procedimientos de divulgación diferida sobre políticas de inversión y registros de IICs y carteras).
- Las retribuciones variables podrán abonarse en parte en acciones o en instrumentos vinculados a acciones, tanto del Grupo Credit Suisse como, en su caso, de instrumentos gestionados por IICs, siempre que sea funcionalmente apropiado para qué personal (y sujeto a Credit Suisse Standard Group para esta forma de pago).
- Credit Suisse Group asignará becas cada año, que serán distribuidas por el Directorio o el Director General de la SG, con aprobación previa del Comité de Remuneración (u órgano equivalente), en función de los logros individuales y del área interna en la que se encuentre todo colaborador está integrado.

La Sociedad de Gestión reserva el derecho de reducir total o parcialmente el pago que pueda afectar al equilibrio financiero de la entidad. Las retribuciones variables pueden ser afectadas cuando existan casos en las que un colaborador sea el responsable o haya participado y tenga como consecuencia un perjuicio para la entidad o errores normativos o infracciones al código de conducta interno.

#### **2.2.1.12. Diferencia entre salario emocional y no emocional**

El salario no emocional se diferencia del salario emocional por la sumatoria de todos aquellos incentivos que no sean económicos que una organización puede ofrecer por aumentar la motivación y el convenio de sus empleados, lo hacen centrando su atención en la satisfacción de las necesidades familiares, profesionales y personales en cada uno de ellos, mejorando su calidad de vida y promoviendo la conciliación en su vida personal, se da más importancia a los salarios emocionales en las personas y se sitúan por encima de los salarios económicos, incluso si los salarios son posteriormente una gran suma de dinero (Gestión, 2017).

Por lo tanto, los beneficios inmediatos, si se implementa esta forma de compensación en una empresa, son: baja tasa de rotación de empleados, satisfacción de los empleados con alta tasa de productividad, reducción de costos asociados, en cuanto a la selección de personas, el hecho es sentir que el colaborador está contento la empresa en la que estás trabajando, tanto a nivel profesional como personal, no pensarías en irte con un salario más alto (Gestión, 2017).

#### **2.2.2. Habilidades gerenciales**

Whetten y Cameron (2016), indican que las habilidades gerenciales (HG) o directivas (HD) son conductuales, no se enfocan en los atributos personales sino en las acciones con resultados positivos que son observados por otros.

Además, Madrigal (2017), menciona que las habilidades gerenciales son técnicas, interpersonales, conceptuales, de comunicación, de toma de decisiones las cuales son necesarias para que los gerentes pretendan tener éxito en la empresa. Asimismo, indica que “las habilidades gerenciales o directivas se aprenden mediante la enseñanza de cursos, talleres, doctorados o especialidades en el área que correspondan; es decir, se educan y se cultivan” (Madrigal, 2017, p. 3).

Por ende, los autores coinciden que los directivos más efectivos son aquellos que poseen variedad de habilidades y cada una de estas son incompatibles.

#### **2.2.2.1. Habilidad**

Madrigal (2017), define la habilidad como la capacidad, gracia y destreza para realizar o empezar algo, además indica al autor Guthie Knapp (como se cita en Madrigal, 2017), quien propone que la habilidad es la capacidad de cada persona de demostrar resultados a través del aprendizaje siendo capaz de producirlo con la máxima certeza, máxima seguridad y el mínimo de tiempo y economía.

Por un lado, la autora, indica que la palabra “habilidades”, se refiere a cada tarea que realiza el individuo con regularidad y eficacia que se les presente y así aprenderlas.

#### **2.2.2.2. Gerente**

Según Robbins (2014), define al gerente como aquella persona que tiene como funciones: coordinar y supervisar las tareas o trabajo de otros individuos con el fin de alcanzar y lograr cada uno de los objetivos propuestos en la organización, asimismo, el gerente deberá ayudar a sus demás colaboradores para que puedan realizar y cumplir bien sus tareas respectivas y no fijarse solamente en su logro personal.

Además, el autor indica que existe una clasificación de gerentes, siendo los siguientes:

- Primera línea: se encargan de administrar el área de trabajo de los colaboradores no gerenciales; es decir, se encuentran en el área de producción como la fabricación o suministros de servicios. Dentro de esta línea se encuentran; los supervisores, gerentes de oficina de turno y de departamento.
- Nivel medio: tienen deber de administrar el trabajo de los gerentes del nivel anterior. Dentro de este nivel, se encuentran los líderes de proyectos, gerentes regionales, o de tienda.
- Alto nivel: tienen la responsabilidad de tomar decisiones en las organizaciones con una amplia visión y así establecer objetivos y planes que puedan afectar en la empresa. En este nivel se encuentran por lo general presidentes, vicepresidentes, directores generales, administrativos u operativos.

### **2.2.2.3. Funciones básicas de un gerente**

Según el autor Robbins y Judge (2017), mencionan que los gerentes o directivos tienen funciones principales que ayudan a la toma de decisiones en la organización, las cuales se detallan a continuación:

- Planear: consiste en definir qué objetivos se van a llevar a cabo en la organización y en coordinación del equipo de trabajo.
- Organizar: se basa en tener un mejor orden de los objetivos planeados, es decir, diseñando una estructura para asumir las funciones y tareas a quien corresponda.

- Dirigir: se refiere a comunicar las acciones que se han organizado y coordinar con cada área para que se cumplan de forma eficaz.
- Controlar: se basa en la supervisión de los directivos o gerentes para el buen funcionamiento y el cumplimiento de tareas dentro de la organización.

#### **2.2.2.4. Roles gerenciales básicos**

Una forma de que los gerentes puedan conocer su función y lograr un mejor desempeño dentro de la organización, es mediante su responsabilidad y sus expectativas. Por ello los roles gerenciales se definen como “las acciones que desempeñan los gerentes los cuales se exhiben y se esperan que encarnen” (Robbins & Coulter, 2014, p. 10).

Además, según los autores Robbins y Judge (2017), mencionan que los directivos desempeñan roles esenciales para realizar sus funciones en la organización:

- Roles Interpersonales: se basan en los deberes que cumplen los colaboradores de índole simbólica. Dentro de estos roles se encuentran el representante, líder y enlace.
- Roles Informativos: tienen como función informar todo lo que está a su alcance para mejorar o realizar cambios en la organización. Por ello, Robbins y Judge (2017), identificaron estos roles llamados; vigilante, divulgador y vocero.
- Roles de Toma de Decisiones: se enfocan en la toma de decisiones que permite a los gerentes buscar la mejor alternativa para solucionar conflictos en la organización. Dentro de estos

roles se encuentran; emprendedor, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador (Robbins & Judge, 2017).

#### **2.2.2.5. Importancia de las habilidades gerenciales**

Las HG o directivas, son de suma importancia para aplicarlas en la organización, obteniendo como resultado que los colaboradores trabajen de diferentes maneras, mejorando la pro actividad para alcanzar el éxito en las organizaciones (Silva, 2020). Además, el desarrollo de las habilidades directivas es fundamental para mejorar sus competencias individuales, relacionales y colectivas (Whetten & Cameron, 2016).

También, es importante que los gerentes, requieran de las habilidades interpersonales para liderar el área al cual se dirijan, logrando incentivar, guiar y persuadir a un equipo de trabajo, con la finalidad de lograr una gestión óptima y exitosa (Madrigal, 2017).

En la última década, se ha presentado demasiada evidencia en las habilidades de gestión de personas, las cuales son la base principal para el éxito organizacional. Dado que, su importancia no se limita al ambiente de trabajo, siendo para el directorio, ayudar a mejorar las habilidades en los roles de liderazgo del gerente (Whetten & Cameron, 2016).

#### **2.2.2.6. Características de las habilidades gerenciales**

Según Whetten & Cameron (2016), indican que las habilidades gerenciales o directivas se caracterizan de la siguiente manera:

- Conductuales: se basan en acciones del individuo que demuestran resultados positivos mediante las habilidades que realizan y a la vez son observadas, mientras que los atributos son totalmente lo contrario, ya que se basan en atribuciones fijas de la personalidad.

- Controlables: son aquellos comportamientos que los individuos desempeñan y a la vez ellos mismos pueden controlarlos por sí mismos, así sean que las habilidades puedan dirigirse a uno de ellos por labores de manera cognitiva.
- Desarrollo: se refieren a la mejora que pueden demostrar los individuos mediante el desempeño de las habilidades con la retroalimentación y práctica para que puedan tener mayores competencias a lo largo de la vida.
- Interrelacionadas: aquellas que se traslapan y que difícilmente se demuestra una sola habilidad alejada de otros.
- Contradictorias y paradójicas: son aquellas habilidades que no solamente tienen que fijarse en una orientación humanista, sino en la variedad de habilidades que posean los directivos o jefes para que estos sean incompatibles.

#### **2.2.2.7. Tipos de habilidades gerenciales**

Para Robbins y Judge (2017), indica que las siguientes habilidades son primordiales para los gerentes:

- Habilidades técnicas: conocimientos que poseen los profesionales a lo largo de su formación y capacitación para desarrollarlos y ponerlos en práctica en el ámbito laboral.
- Habilidades humanas: facilidad y capacidad para comprender, motivar, escuchar y apoyar tanto en grupo como en lo individual.

- Habilidades conceptuales: capacidad intelectual para resolver problemas abstractos y de mayor complejidad que desarrollen una solución para cada uno de ellos.

**Figura 1**

*Tipos de Habilidades gerenciales en la gerencia*



*Nota.* La figura 1, representa los tipos de habilidades gerenciales según el nivel del gerente. Adaptado de “Administración” por S. Robbins y M. Coulter, 2014, p. 12.

#### **2.2.2.8. Desempeño en las habilidades gerenciales**

Según, los autores Whetten y Cameron (2016), indican que el desempeño es como una fórmula, el cual es producto de la habilidad multiplicada por la motivación. Es decir, para un mayor desempeño en una organización, las habilidades directivas deben estar acompañadas con la motivación, ya que la falta de compromiso en la organización sin el impulso no lograría cumplir los objetivos.

Por otro lado, los autores Robbins y Judge (2017), indican que la palabra desempeño es todo esfuerzo que aplica un individuo o grupo de personas para trabajar de manera eficiente y eficaz en sus puestos de trabajo.

### 2.2.2.9. La eficiencia y eficacia en las habilidades gerenciales

Según Whetten y Cameron (2016), indican que una organización para lograr sus objetivos “debe contar con la participación de directivos competentes y eficientes diseñados para dirigir, planear y solucionar cada situación que se presente, sea el nivel de complejidad para llevar el éxito en la organización” (Whetten & Cameron, 2016, p.4).

En la siguiente figura, según Whetten y Cameron (2016), realizaron una entrevista a directivos de diferentes organizaciones, quienes analizaron y llegaron a la conclusión sobre las características esenciales e importantes de las habilidades de los directivos eficaces y eficientes:

#### **Figura 2**

##### *Habilidades de los directivos eficaces y eficientes*

1. Comunicación verbal (incluye escuchar)
2. Manejo del tiempo y del estrés
3. Manejo de decisiones individuales
4. Reconocimiento, definición y solución de problemas
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Establecimiento de metas y de una visión
8. Autoconocimiento
9. Formación de equipos
10. Manejo de conflictos

*Nota.* A continuación, en la figura 2, menciona las habilidades de los directivos eficaces y eficientes, Adaptado de “Desarrollo de habilidades directivas” por D. Whetten y K. Cameron, 2016, p. 6.

Además, los autores, Robbins y Judge (2017), mencionan que la eficiencia consiste en hacer bien las cosas y que los resultados sean los mejores con una cantidad mínima de recursos, mientras que la

eficacia es hacer todo lo correcto para que las funciones y actividades dentro de la organización puedan ayudar a lograr cada uno de sus objetivos (Robbins & Judge, 2017).

#### **2.2.2.10. Dimensiones de habilidades gerenciales**

##### **A. Apoderamiento**

Chiavenato (2011), define apoderamiento o *empowerment*, como la autonomía o delegación que se les dan a las personas para que puedan tener la libertad de tomar decisiones y actuar de manera eficiente. De esta manera, se entiende con la definición que el apoderamiento es una herramienta clave que permite a los colaboradores tomar decisiones para que las realicen y asimismo puedan solucionar problemas mediante la delegación, otorgamiento y poder que les dan sus superiores, ya que la autoridad y el poder son necesarias para la administración del talento humano.

Entonces, el poder se define como “la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de tal manera que cumplan con los deseos que le dice A” (Robbins & Judge, 2017, p. 423), ello quiere decir que alguien, tiene la capacidad de otorgar funciones a la otra persona para que este las realice.

Por otro lado, Madrigal (2017), indica que el poder en las relaciones interpersonales, se clasifican de la siguiente manera:

- Conexión: cuando la persona quien vaya a ordenar tiende a optar por una fuente de apoyo.
- Coerción: cuando se obliga a que se realice lo que se ordene por la fuerza física.

- Legitimidad: cuando se reconoce a la persona que lo recibe desde una posición jerárquica.
- Información: cuando alguien dirige la información obtenida a la otra persona para que pueda realizarlo.
- Recompensa: aquello que se basa en realizar dichas funciones mediante una recompensa y no por una simple petitoria.
- Negociación: donde una persona utiliza sus cualidades para que los demás puedan ganarse su voluntad y de esta manera, cooperar.

Por otra parte, Robbins y Judge (2017), mencionan que la palabra autoridad, se le define como el derecho que tiene el líder, gerente o directivo para que sus órdenes pasen a obedecerse. Además, menciona que existe la teoría de la aceptación, que consta de cuatro puntos; primero que comprendan la orden que se les da, segundo que no exista algún conflicto con la orden o creencia personal, tercero que sea consistente con relación a los propósitos de la empresa y cuarto que sean capaces de realizar dicha tarea o función que se les otorga.

## **B. Gestión del Capital Humano**

Según Chiavenato (2011), define el capital humano como el conjunto de personas, competencias y habilidades, los cuales buscan crear diferentes activos tangibles e intangibles mediante el uso de alguna plataforma que los ayude como base y los impulse, demostrando sus talentos en la práctica.

Además, “el capital humano se refiere a los recursos inherentes en los seres humanos que son los colaboradores en una organización, quienes son considerados como un elemento principal predictivo en las empresas” (Whetten, 2016, p. 467).

De esta manera, Flores y Chavarría (2016), mencionan que la gestión del capital humano se le considera como una estrategia a partir de un enfoque, el cual lo divide mediante subsistemas claves: compensación, desarrollo, mantenimiento ingreso y control de los recursos humanos. Asimismo, indican los autores Becton y Schraeder (como se cita en Flores y Chavarría, 2016), quienes proponen que la gestión del capital humano se basa en una serie de contribuciones en el área de los recursos humanos con el fin de lograr una mejora a nivel organizacional y así poder concretar políticas, diseños y prácticas para el capital humano en donde estarían abarcando los empleados, las competencias, las habilidades y colectivos, agregando así la iniciativa para proponerse retos para la gestión junto con los objetivos que la empresa se propone, tomando en consideración a todas las áreas.

### **C. Trabajo en equipo**

Robbins y Coulter (2014), lo define como aquellos grupos que trabajan constantemente para cumplir con su objetivo propuesto con responsabilidad tanto individual como mutua, acompañada de sus habilidades. Es decir, el equipo de trabajo tiene como fin apoyarse entre ellos para realizar las funciones o tareas propuestas por ambas partes.

También, se caracteriza por ser un tipo de trabajo que tiene rasgos de forma definida a diferencia de otros, ya que aporta ideas como la participación y la comunicación para compartir sus experiencias con los que conformen el equipo, con el propósito de cumplir y lograr los objetivos (Madrigal, 2017).

Por otro lado, Whetten y Cameron (2016), mencionan que el trabajo en equipo es considerado atractivo, ya que puede ser más deseable para un tipo de puesto de trabajo. Por ello, los equipos de trabajo son un conjunto de individuos, quienes realizan distintas actividades interdependientes, los cuales se ven influenciados por la interacción, considerándolos como una entidad totalmente única. De esta manera, los autores mencionan que el trabajo en equipo tiene mejores resultados al momento de implementarse

directamente para mejoras de la productividad, calidad, ánimo y desempeño en el entorno laboral.

## **D. Liderazgo**

El liderazgo no se trata de encontrar seguidores. Más bien trata de la capacidad de ayudar a otros en la medida de sus posibilidades en el trabajo y las relaciones personales. Un líder es el que sirve, no el que es servido, ayudando a otros a descubrir su verdadero yo, es por ello que la misión y deber de un líder en la vida es de liderarlos y acompañarlos hasta el final mientras que todo lo demás pueda ser manipulado con peligrosos propósitos (Naranjo, 2015).

Asimismo, el liderazgo también se le puede definir como un proceso por el cual el líder busca alcanzar una visión, acompañado por la participación de sus seguidores quienes son guiados o liderados, con el fin de aportar o participar para lograrla, teniendo en cuenta la credibilidad, la empatía y la personalidad (D'Alessio, 2017).

### **a. Líder**

Comúnmente se cree que ser líder no es una habilidad individual para ser seguido ciegamente por otros, en cambio, un líder es una oportunidad y una decisión de uno mismo de comprometerse para ayudar a otros a usar su potencial interno de forma creativa en sus propias vidas, para que puedan comportarse de acuerdo con sus propios principios y prioridades (Naranjo, 2008).

Según, Naranjo y González (2012), hoy en día, el líder debe convertirse en un alto directivo y debe conocer a fondo los tres puntos neurálgicos: producto y/o servicio, la empresa (si no lo conoces, no sabes lo que va a pasar), y la industria en la que opera la empresa (si no lo sabes, no puedes hacer un plan de negocios).

En general Naranjo y González (2012), definen al líder como alguien que desea atraer, enfocar y orientar a sus seguidores, además no puede guiar a alguien que no se conoce, por lo que un líder debe esforzarse por saber quién es y guiarlo por el camino más adecuado, el líder de hoy debe ser un visionario. Además, un líder es aquel quien lleva todo un proceso hacia adelante a largo plazo con sus seguidores con una actitud planeada desde el inicio (D'Alessio, 2017).

## **b. Teorías del Liderazgo**

### **i. Teoría de los rasgos**

Los autores Robbins y Judge (2017), indican que la teoría se basa cuando un líder interactúa según su conducta o rasgo con otros participantes del grupo. Es decir, los rasgos que resulten una conducta de iniciación o de estructura en los líderes, van a tener una mayor eficacia.

Por otro lado, según Robbins y Judge (2017), mencionan que, a través del liderazgo, se pretendía separar las características de los líderes por otros que no lo son, por ejemplo; la clase social, la estatura, la fluidez en la sociabilidad y durante un discurso y la apariencia, sin embargo, no se obtuvieron resultados para lograr identificar qué rasgos podían diferenciar el uno del otro, pero sí relacionándolo con el liderazgo de forma consistente mediante un proceso y no por la persona. De esta manera, los autores, indican que existen ocho rasgos para un buen liderazgo; el dinamismo, el deseo de dirigir, confianza de sí mismo, inteligencia, honestidad, extroversión, propensión a la culpa y los conocimientos adecuados para el área de trabajo.

## ii. Teoría Conductuales

Según los autores Robbins y Coulter (2014), se refieren a los líderes efectivos de los no efectivos, es decir aquellos que dan resultados o los que no, adoptando una serie de conductas para alcanzar el fin específico, mencionando los siguientes estilos dentro de la teoría:

- El estilo burocrático: son aquellos subordinados que dedican a delegar autoridad y motivan a que los demás participen.
- Estilo autocrático: que se basa en centralizar la toma de decisiones, la imposición de los estilos de trabajo con límite de participación de otros.
- Etilo democrático o Laissez-faire: que consiste en dar mayor libertad a que los demás tomen decisiones y realicen sin limitaciones los trabajos.

A su vez, los autores Robbins y Coulter (2014), mencionan en el estudio de la universidad Estatal de Ohio, que se identificaron dos dimensiones en la conducta de liderazgo, siendo:

- La estructura de iniciación: se refiere a la estructura de los líderes que buscan realizar el logro de cada uno de sus objetivos.
- La consideración: identifica a los líderes que tienen una relación mutua y laboral con los colaboradores, considerando la participación abierta sobre las ideas y el apoyo entre ellos.

### **iii. Teoría de Contingencia**

Según Robbins y Coulter (2014), mencionan el modelo de Fiedler, el cual describe sobre la interacción entre los líderes y subordinados, en el que no hay un estilo de liderazgo en específico que identifique la relación en ambos. Además, los autores optaron por realizar el “cuestionario el colega menos preferido”, el cual identifica si un individuo está orientado a la tarea o a la relación. Posteriormente, el modelo Fiedler menciona que dentro de la teoría identifica tres dimensiones:

- Las relaciones líder- miembro: el cual se basa en el nivel de confianza que tienen los colaboradores con los líderes.
- La estructura de tarea y poder de posición: la forma en el que organizan los líderes sus tareas y funciones a cargo y como estas se van a calificar.
- Poder de la posición: influencia que tiene el líder con las actividades o variables a su cargo como el contratar, despedir, ascender puestos y aumento en la remuneración económica.

### **iv. Teoría del Liderazgo situacional**

Según Robbins y Coulter (2014), indican que es una teoría de contingencia, por la razón que deben preparar a cada uno de sus seguidores para una mayor eficacia en el liderazgo, es decir, sin tomar en cuenta lo que el líder quiera hacer, por tanto, la eficacia dentro del grupo va a depender de las acciones de sus seguidores. Además, dentro de la teoría, existen dos dimensiones; la tarea y la relación, los cuales son considerados como alta o baja mediante cuatro tipos de estilos en el liderazgo:

- Hablar: alta tarea y baja relación, el cual se refiere al rol que se entrega a cada persona para que este pueda realizarla.
- Vender: alta tarea y alta relación, se refiere cuando el líder dirige y genera apoyo.
- Participar: baja tarea y alta relación, cuando ambos participantes tanto el líder como sus seguidores van a compartir la toma de decisión, siendo el líder quien toma el rol de facilitarlo y comunicarlo.
- Delegar: baja tarea y baja relación, donde el líder es quien va a generar un exiguo apoyo y dirección.

Seguido, los autores Robbins y Coulter (2014), mencionan que dicha teoría se le conoce por la importancia que tiene con sus seguidores, debido a la lógica que tiene cada líder para poder compensar toda limitación en la motivación y habilidades de estos, por ello, dentro de la preparación a los seguidores, indican que existen 4 etapas:

- Primero, que la gente no es capaz ni tampoco de asumir las tareas que tienen que realizar, dando como resultado ser incompetentes y no tener la suficiente confianza en sí mismos.
- Segundo, la gente no es capaz, sin embargo, si tienen pretensiones de poder realizar las tareas, es decir, sí sienten dicha motivación, más no tienen las habilidades necesarias para realizarlas.
- Tercero: la gente sí es capaz, sin embargo, aún no están dispuestos a realizar las tareas respectivas, es decir, son personas competentes, pero no cumplen con realizarlas.
- Cuarto: la gente sí es capaz y además sí están dispuestas a realizar cualquiera función que se les otorgue.

## **v. Teoría del camino hacia la meta**

Según Robbins y Coulter (2014), mencionan la manera en que el líder plantea en cómo lograr sus objetivos y metas con el apoyo de sus subordinados. Por consiguiente, el autor identifica cuatro conductas de liderazgo:

- Líder directivo: aquel que indica las funciones a sus subordinados para que realicen sus tareas con relación a la estructura formada.
- Líder solidario: quien no solamente se preocupa de su bienestar e intereses laborales, sino en los demás para un mejor acercamiento.
- Líder participativo: aquel que no toma decisiones sin antes consultar a los demás miembros del equipo de trabajo.
- Líder orientado al logro: aquel que propone metas por encima de los estándares como retos desafiantes hacia los equipos de trabajo, con el fin de alentarlos para que logren y puedan demostrar el esfuerzo y desempeño para realizarlas.

## **E. Gestión del tiempo**

Según Drucker (2002), menciona que los líderes a medida que la empresa va creciendo se debe hacer una adecuada gestión del tiempo, por ello deben prepararse y esforzarse para enfrentarse ante cualquier desafío gerencial que se les presente.

En tanto, Madrigal (2017), indica que la gestión del tiempo sirve de beneficio para las personas y otras sociedades, ya que el buen manejo del tiempo los ayuda bastante, siempre y cuando sea de manera adecuada, dado lo contrario se estaría malgastando el tiempo; es decir, gestionar el tiempo o administrarlo es como si estaría administrando la vida. De esta manera, el manejo del tiempo, conlleva al equilibrio que las

personas realizan en sus vidas tanto en su trabajo, estudios e incluso en la familia para organizarlos en los siguientes ejes:

- Importante- urgente: son los problemas, proyectos o crisis que van contra reloj.
- No importante- urgente: son llamadas inesperadas, interrupciones o reuniones que no son necesarias
- Importante- no urgente: conlleva a las previsiones o tomar un relajo necesario.
- No importante- no urgente: se basan en los relajos en exceso, el ocio, cosas o llamadas no importantes.

## **F. Negociación**

La negociación, se basa en intercambios entre dos o más protagonistas, es decir, discuten sobre algún argumento y después a través de un acuerdo indagan el mayor beneficio con el fin de solucionar algún problema o conflicto. Por ello, la negociación no solamente se ve en las empresas o para fines comerciales, también se dan en la vida cotidiana como, por ejemplo: los jefes con los trabajadores, el hijo con su papá o mamá, las empresas con el gobierno, etc. Cabe mencionar que la negociación se trata de un compromiso que se dan entre dos personas, dos países, etc., los cuales parten desde la iniciativa o principio que un líder, jefe o directivo les representa sobre los intereses que la empresa está buscando sea algún beneficio u otro elemento que represente sus intereses mediante la comunicación que es un elemento primordial para transmitirlo ya sea por escrito, frente a frente o por teléfono celular (Madrigal, 2017).

Asimismo, la negociación empieza desde que uno es infante: en el ámbito familiar, donde los niños se llevan bien con sus familiares, en la vida estudiantil, prosperar entre compañeros de clase y una vez entrados en la vida profesional, a fortiori, las personas se encuentran inmersas en las negociaciones diarias a nivel mundial. Por ello, la negociación es un elemento básico en sociedad, ya que la practican los empresarios,

administradores o ejecutivos e incluso los que ocupan cargos públicos. Además, la palabra se relaciona con el término gestión del desempeño, porque en toda organización la esencia de la gestión se ocupa de: contratar, celebrar acuerdos con los empleados, comprar y vender, resolver conflictos, planificar y tomar decisiones (Bonifaz, 2012).

Por tanto, un líder empresarial debe desarrollar una de las habilidades más importantes: la negociación; esta capacidad es necesaria, principalmente para resolver conflictos, celebrar acuerdos con los empleados, formalizar sus respectivos consejos y, en el ámbito comercial, unificar aspectos de compras y ventas, la palabra negociar proviene del latín *negotari* utilizado en la región italiana de Lazio hace 3.000 años, por comercio o tráfico, dicho término, se procede de *negotium* y de las palabras: *nec* y *otium*, por lo tanto, *negotium* significa ocupación, negocio, empleo (Huerta & Rodríguez, 2006).

## **G. Acción estratégica**

Madrigal (2017), menciona que para llevar al cabo las estrategias, es importante que los líderes, directivos o jefes tengan en claro cómo desarrollarlas, ya que sin tenerlas claras y definidas, será difícil que logren alcanzar el éxito. Por ello, es clave que definan sus proyectos para corto, mediano y largo plazo y de esta manera efectuar las estrategias. Entonces, la palabra estrategia, se trata de una táctica, método, procedimiento, etc., que se define como aquellos procedimientos que son necesarios para realizar una tarea específica o plan mientras que en la habilidad se basa en una acción más intelectual el cual se distingue en trabajos determinados lo que hacen especialmente bien, logrando así una capacidad propia. Asimismo, indica que las autoridades dentro de las organizaciones, deben aplicar la estrategia de manera cuidadosa y buena para evitar fracasos, ya que se les consideran formas o tácticas para ejecutar para cierta habilidad específica.

Con respecto a la planeación estratégica, la autora Madrigal menciona que se basa en obtener los recursos, el plan, líder, la misión y la visión para que pueda establecer la ventaja competitiva y para ello los directivos, emprendedores, líderes o jefes deban responder a las preguntas correspondientes, empezando con la visión estratégica del por qué estamos aquí, en el plan estratégico para saber cómo van a implantar su visión y los objetivos cómo van a generar o ganar dinero, de esta manera es fundamental que se realicen de manera responsable y bien hecho, las estrategias que van a realizar los líderes, directivos, etc. Por consiguiente, en la actitud estratégica, los jefes o directivos deberán tomar la iniciativa de que la organización va a tener que pasar por cierta transformación para que pueda adaptarse ante cualquier cambio con el entorno de forma más rápida, ya que con ello podrán trasladarse desde del ámbito interno y la eficacia hacia un entorno mismo, por lo que conllevará a que la empresa pueda enfrentarse ante cualquier reto, cumpliendo con ciertos elementos que son necesarios como la actitud, adaptación, carácter proactivo, etc., en la planeación estratégica.

## **H. Toma de decisiones**

Según, Huerta y Rodríguez (2006), indican que la política es una guía para la toma de decisiones, ya que conlleva un criterio para directivos y colaboradores en escenarios que requieren prudencia y sentido común, muestran intenciones de la administración para periodos de largo plazo y deciden que surja antes de conocer estas intenciones, además, son instrucciones amplias, elásticas y dinámicas; para la toma de decisiones, se debe definir el área con uso de interpretación, estableciendo cierto límite para poder realizar en unidades administrativas. Siendo las siguientes:

- Políticas explícitas: con reglas orales o escritas, para brindar información hacia los tomadores de decisiones para ayudarlos a optar entre opciones u alternativas.

- Políticas implícitas: difieren solo de políticas explícitas, ya que directamente no se establecen de forma escrita u oral y caen dentro del patrón determinado por las decisiones y el comportamiento.

Por un lado, según Madrigal (2017), indica que toda decisión se basa en la elección que se elige entre dos o varias alternativas, por lo que, tanto en la vida personal como en las empresas o directivos, todas las personas llegan a tomar decisiones por cada fase o proyecto en su vida laboral. En cuestión de toma de decisiones de forma individual y en equipo, la autora lo define de la siguiente manera:

- Toma de decisiones individual: es el proceso en el que la persona elige entre una o varias alternativas, como, por ejemplo, en un proceso administrativo donde un director deberá empezar desde la previsión, y después buscar la forma de cómo proyectarlo, definiendo el objetivo, la investigación que se va a realizar y qué alternativas se van a presentar para tomar la decisión final.
- Toma de decisiones en equipo: se basan en distintas aportaciones de cada uno de los individuos que están dentro de dicho grupo, logrando que este pueda ser más útil a diferencia cuando se consulta uno mismo. Por lo que, la persona quien decide, tendrá que determinar de la manera más racional hacia quien recurrir para empezar con la etapa de formulación de alternativas.

## **I. Creatividad**

Desde hace varios años se viene analizando el concepto de creatividad hacia las organizaciones, la globalización, los recursos en escasez y la complejidad en el ambiente, entre otros, obligan a los individuos a encontrar soluciones a problemas complejos.

Sin embargo, hay muchos conceptos de creatividad, inclusive uno mismo puede tener uno propio en mente, ya sea de un libro o de un diccionario,

o lo haya descubierto después de la contemplación, aquí no nos ocuparemos de la terminología sino trataremos características, métodos y otros temas que estén relacionados con la creatividad.

No obstante, no hay reglas para trabajar creativamente; puede suceder tanto en secuencia como fuera de orden, en lugares callados o ruidos alrededor o en el estudio o taller, ya que la creatividad no puede ser forzada, simplemente es libre y espontánea y así es posible enseñar a la mente o entrenarla para crear a menudo y con intensidad, pero es infundado que se presente cualquier sistema como el único camino o los únicos pasos en el proceso creativo (Huerta & Rodríguez, 2006).

De esta manera, según la autora Madrigal (2017), indica que la creatividad se trata de una habilidad necesaria para desempeñar distintas actividades en el trabajo, con amistades e incluso con la familia, considerándola como una cualidad importante, asimismo dentro las organizaciones, la creatividad se da en cada uno de los individuos obteniéndola de forma independiente o en equipos de trabajo, acompañado de muchas ideas de gran vitalidad y calidad. Por ello, la autora Madrigal define a la creatividad, como un proceso de producción sobre algo original mediante informaciones ya obtenidas, logrando que se pueda solucionar algún problema que se conoce y de esta manera conseguir o descubrir algo que otras personas no puedan detectarlo.

## **J. Inteligencia emocional**

A principios de la década pasada, Salovey y Mayer lo denominaron inteligencia emocional (IE) a la inteligencia personal, como la capacidad de monitorear las emociones y sentimientos de uno mismo y de los demás, para distinguir y usar esta información para guiar sus acciones y sus pensamientos, posteriormente, los mismos autores revisaron esta definición, al darse cuenta de que era insuficiente en determinadas situaciones, ya que solo afectaba a la regulación emocional, ignorando la relación entre emociones y sentimientos, para evitar estas carencias. Por ello, proponen la que la IE, se refiere a la capacidad de percibir, evaluar y

expresar con precisión las emociones, asimismo lo relaciona con abordarlas y/o crearlas debido a que facilitan el pensamiento para comprenderlas y la conciencia emocional para poder regularlas y así promover el crecimiento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 2004).

Además, la inteligencia emocional (IE), se le considera como una inteligencia social, ya que como habilidad va a dirigir a las emociones y sentimientos de uno mismo y de las otras personas para guiarlos hacia el pensamiento y a la acción. Por ende, la IE, se divide en dos tipos que son la personal y la interpersonal. En la primera, se basa en aquellas competencias en las cuales uno se puede ir relacionando con otras personas, en el caso de aplicarlo en el trabajo, se encuentran la automotivación, autocontrol y finalmente la autoconciencia. Mientras que la segunda, se refiere en entender a otros como medio para que nos puedan ayudar y desarrollar en la vida diaria y dentro de la misma, se encuentra la empatía, la cual se basa en que uno debe ponerse en el lugar de la otra persona y entender aquellos problemas y sentimientos de la otra persona, respondiendo de una forma correcta hacia sus reacciones emocionales que ellos demuestran (Madrigal, 2017).

Por otro lado, D' Alessio (2017), indica que existen componentes de la IE, en la neurociencia de los negocios:

- Consciencia en sí mismo: se refiere al reconocimiento y conocer sus estados de ánimos, instintos o emociones en su persona.
- Autodominio: toda capacidad que tienen para controlar sus emociones o impulsos con integridad hacia los demás.
- Motivación: las ganas de trabajar y cumplir con sus funciones sin necesidad de lo económico, demostrando que puede lograr las metas con optimismo y persistencia.
- Empatía: la habilidad que tienen por entender a las personas en la forma de tratar con respecto a sus reacciones emocionales que demuestran.

- Habilidades sociales: la capacidad que tienen para desarrollar relaciones de trabajo encontrando y creando espacio en común para construir y liderar equipos de trabajo.

## **2.3. Desarrollo de las hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis General**

Es probable que exista una relación positiva y significativa entre salario emocional y habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

- Es probable que exista una relación positiva y significativa entre la dimensión ambiente y habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.
- Es probable que exista una relación positiva y significativa entre la dimensión desarrollo y habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.
- Es probable que exista una relación positiva y significativa entre la dimensión flexibilidad y habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.
- Es probable que existan dimensiones de salario emocional que posean una mayor relación con las dimensiones de habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.

### **2.3.3. Hipótesis nula**

Es probable que no exista una relación positiva y significativa entre salario emocional y habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.

## **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **3.1. Diseño general de la investigación**

Según Hernández et al. (2021), esta sección comprende:

Enfoque: Cuantitativo

La investigación fue cuantitativa, dado que los datos recopilados fueron procesados estadísticamente para poder aceptar o rechazar la hipótesis de la investigación.

Método: Deductivo

La investigación fue de método deductivo dado que inició con premisas generales que fueron presentadas en la literatura referidas a las variables de estudio. Y fue aplicado a la realidad que se quiere estudiar en el Hospital III-Yanahuara EsSalud.

Alcance: Descriptivo – Correlacional

La investigación fue descriptiva puesto que se analizaron los resultados obtenidos con el contraste de otras investigaciones para aceptar o rechazar la hipótesis de investigación. Fue correlacional al analizar el grado de asociación que presentaron las variables.

Diseño de investigación: No experimental - Transversal

La investigación fue no experimental porque no se manipuló la realidad del estudio y es transversal debido a que se aplicó la encuesta en un único periodo de tiempo.

### **3.2. Unidades de análisis**

#### **3.2.1. Técnica de muestreo**

La técnica que se utilizó fue no probabilística censal por conveniencia, ya que se analizó el impacto del salario emocional en las habilidades gerenciales de los médicos con cargos de jefes de servicios y

departamentos que conforman el Hospital III Yanahuara EsSalud, se tomó como unidad de estudio a los jefes de departamento y de servicio.

### **3.2.2. Tamaño de la muestra**

Se tomaron a todos los médicos que tienen cargos de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara, que fueron un total de 14 profesionales.

### **3.2.3. Criterios de selección de los elementos**

En el Hospital III Yanahuara, cuenta con 9 jefes médicos de los siguientes servicios:

- Medicina
- Especialidades medicas
- Medicina física y rehabilitación
- Cirugía general
- Especialidad quirúrgica
- Anestesiología de centro quirúrgico
- Pediatría
- Cuidados Intensivos
- Diagnóstico de imágenes

Además, cuenta con 5 jefes médicos de los siguientes departamentos asistenciales:

- Medicina
- Cirugía
- Maternidad Infantil
- Emergencia de cuidados intensivos
- Ayuda a diagnóstico y tratamiento

### 3.3. Variables

#### 3.3.1. Conceptualización de las variables

**Variable dependiente:** “El salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy” (Poelmans, 2006, p. 2). Por tanto, este concepto es necesario para entender que el talento humano se sostiene no solo con el dinero, sino con una propuesta de valor que permita crear condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades diarias, con el equilibrio personal, profesional e integral (Bastidas & Bustamante, 2018).

**Variable independiente:** “Las habilidades gerenciales son las destrezas que poseen los jefes, ejecutivos, gerentes y dueños de negocios para administrar y lograr resultados de manera efectiva y eficiente en una empresa” (Leyva et al., 2021, p. 5); es decir, toda habilidad gerencial acompañado de una buena gestión, es vital para lograr los objetivos organizacionales.

### 3.3.2. Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles De Medición</b>
Variable dependiente: Salario emocional	Ambiente	– Condiciones gratificantes	Del 1 al 6	Ordinal
	Desarrollo	– Estimación por las capacitaciones	Del 7 al 12	
	Flexibilidad	– Grado de retroalimentación positiva del jefe superior y percepción de aspectos organizacionales	Del 13 al 18	
Variable independiente: Habilidades Gerenciales	Apoderamiento	– Adquisición de habilidades y competencias	Del 1 al 8	Ordinal
	Gestión del capital humano	– Preocupación y respeto de los colaboradores	Del 9 al 17	
	Trabajo en equipo	– Generación de compromiso	Del 18 al 24	
	Liderazgo	– Convicción del líder	Del 25 al 31	
	Gestión del tiempo	– Priorización de cumplimiento de tareas y objetivos	Del 31 al 37	
	Negociación	– Búsqueda del común acuerdo	Del 38 al 42	
	Acción estratégica	– Fomento de la cultura y valores de la organización	Del 43 al 49	
	Toma de decisiones	– Generaciones alternativas de solución	Del 50 al 53	
	Creatividad	– Interés en generar nuevas ideas	Del 54 al 57	
	Inteligencia emocional	– Muestra de congruencia en lo que expresa	Del 58 al 60	

*Nota.* En la siguiente tabla representa la operacionalización de las variables. Adaptación propia basada en la investigación de J. J. Moreno et al. (2021) y J. Callohuanca y L. Tantalean (2020).

### **3.4. Medición de las variables**

#### **3.4.1. Fuente de recolección de datos**

Se hizo uso de fuentes primarias y secundarias, en la primera se usó la técnica de la encuesta para ambas variables de estudio y obtener las puntuaciones numéricas de los encuestados.

Como fuente secundaria se hizo la consulta de tesis en revistas académicas, papers y diversos libros que explicaron las variables que se quiere estudiar: salario emocional y habilidades gerenciales.

#### **3.4.2. Técnica de recolección de datos**

Se hizo uso de la encuesta/cuestionario tanto en las variables dependientes como independientes, la cual ayudó a tener mayor información para la investigación.

#### **3.4.3. Instrumento para la recolección de datos**

Para el trabajo de investigación se utilizó el cuestionario. Para la primera variable salario emocional se utilizó el instrumento del artículo académico desarrollado por Salvador-Moreno et al. (2021), la cual posee tres dimensiones: ambiente (6 ítems), desarrollo (6 ítems) y flexibilidad (6 ítems), sumando un total de 18 ítems.

Para la segunda variable habilidades gerenciales se tomó el artículo académico de Callohuanca y Tantalean publicado en el 2020, el cual posee diez dimensiones: apoderamiento (8 ítems), gestión del capital humano (9 ítems), trabajo en equipo (7 ítems), liderazgo (7 ítems), gestión del tiempo (6 ítems), negociación (5 ítems), acción estratégica (7 ítems), toma de decisiones (4 ítems), creatividad (4 ítems) e inteligencia emocional (3 ítems), sumando un total de 60 ítems.

#### **3.4.4. Escalas de medición**

Se utilizó la escala de Likert para ambas variables. Las respuestas para la variable salario emocional serán las siguientes: 1=nunca, 2=casi nunca, 3=algunas veces, 4=frecuentemente, 5= casi siempre y 6=siempre.

La segunda variable habilidades gerenciales tendrá las siguientes alternativas de respuesta: 1=nunca, 2=a veces, 3=generalmente y 4=siempre.

#### **3.4.5. Confiabilidad y validez de las escalas de medición**

La primera variable salario emocional, posee la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach con un valor de  $\alpha = 0,925$ , obtenido al realizar una prueba piloto a trabajadores de una entidad gubernamental del sector público ecuatoriano (Moreno et al., 2021).

La segunda variable habilidades gerenciales posee el coeficiente de alfa de Cronbach con un valor promedio  $\alpha = 0,954$ , siendo apto para su uso (Callohuanca & Tantalean, 2020).

La validez del salario emocional y habilidades gerenciales, fue obtenida con un análisis factorial para determinar que el conjunto de ítems en sus dimensiones son las correctas y las que no, ser depuradas.

#### **3.5. Método para el análisis de datos**

El método para el análisis de datos fue el siguiente:

El cuestionario se va a diseñar como herramienta de apoyo los formularios de Google para enviar el link a los dispositivos móviles de los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales y también se aplicó de forma presencial la encuesta para aquellos que no tengan afinidad o conocimiento sobre como llenar una encuesta de forma virtual.

- Los datos conseguidos fueron almacenados y procesados en el programa estadístico SPSS versión 25.
- En el programa se inició con la agrupación visual de las dimensiones y variables en niveles alto, medio y bajo. Se generó la frecuencia con porcentajes de los ítems de cada variable para su análisis e interpretación.
- Finalmente, se aplicó la prueba de normalidad para escoger el método de correlación de método a utilizar: Spearman o Pearson, y con ello identificar el grado de asociación que presenten las variables de estudio.

## CAPITULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

#### 4.1.1. De control

**Tabla 2**

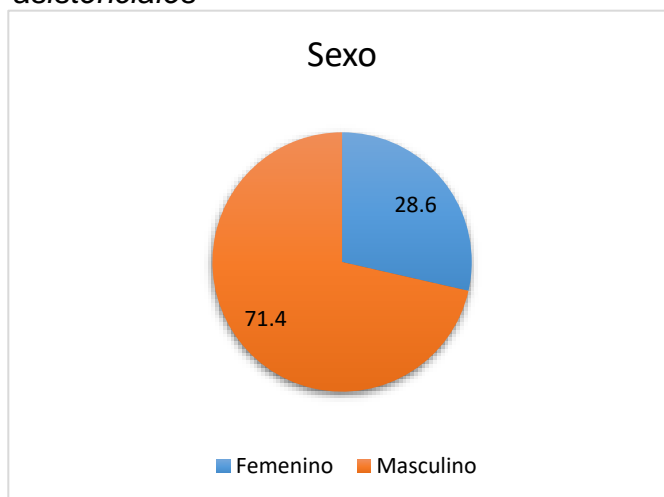
*Sexo de los jefes médicos de los servicios y departamentos asistenciales*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	4	28.6
Masculino	10	71.4
Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 2, muestra sexo de los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara-EsSalud. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 3**

*Sexo de los jefes médicos de los servicios y departamentos asistenciales*



*Nota.* Figura 3, muestra sexo de los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara-EsSalud. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura siguiente, se pueden observar el número de jefes encuestados divididos por sexo. Siendo el 28.6% femenino, mientras que el 71.4%, masculino.

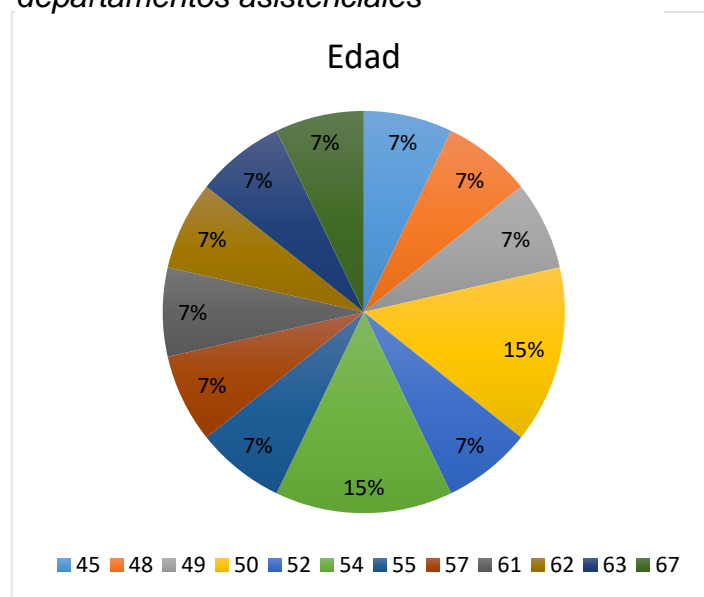
**Tabla 3**

*Edad de los jefes médicos de los servicios y departamentos asistenciales*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
45	1	7.1
48	1	7.1
49	1	7.1
50	2	14.3
52	1	7.1
54	2	14.3
55	1	7.1
57	1	7.1
61	1	7.1
62	1	7.1
63	1	7.1
67	1	7.1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* La tabla 3, muestra la edad de los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara-EsSalud. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 4**  
 Edad de los jefes médicos de los servicios y departamentos asistenciales



*Nota.* La figura 4, muestra la edad de los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara-EsSalud. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar la edad de los jefes encuestados, con rango de edad entre los 45 a 67 años. Por lo tanto, se puede apreciar que el mayor porcentaje de edad están en los 50 y 54 años, siendo el 14.3%.

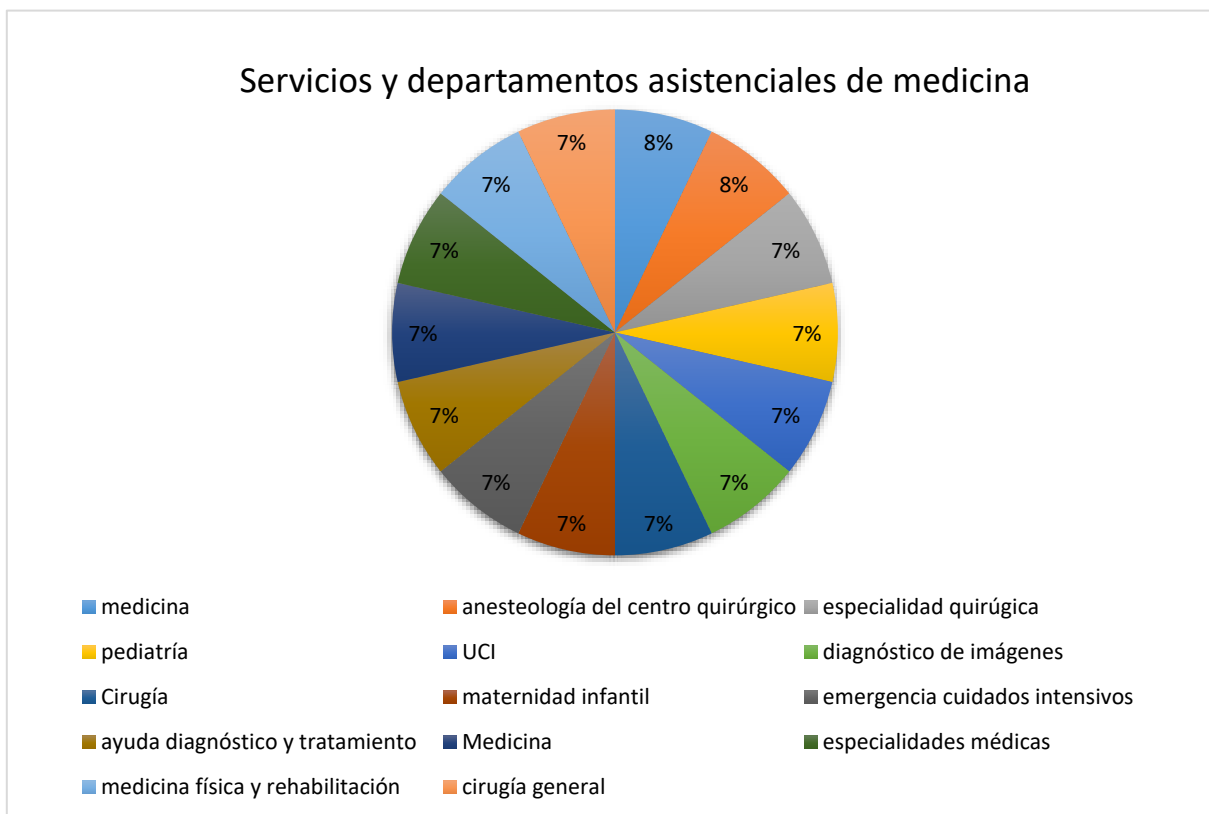
**Tabla 4***Servicios y departamentos asistenciales de medicina*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Servicio de anesteología del centro quirúrgico	1	7.1
Servicio de especialidad quirúrgica	1	7.1
Servicio de pediatría	1	7.1
Servicio de UCI	1	7.1
Servicio de diagnóstico de imágenes	1	7.1
Servicio de especialidades médicas	1	7.1
Servicio de medicina	1	7.1
Servicio de cirugía general	1	7.1
Servicio de medicina física y rehabilitación	1	7.1
Departamento de cirugía	1	7.1
Departamento de maternidad infantil	1	7.1
Departamento de emergencia cuidados intensivos	1	7.1
Departamento de ayuda diagnóstico y tratamiento	1	7.1
Departamento de medicina	1	7.1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Tabla 4, muestra los servicios y departamentos asistenciales de medicina del Hospital III Yanahuara-EsSalud. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 5**

*Servicios y departamentos asistenciales de medicina*



*Nota.* Figura 5, muestra los servicios y departamentos asistenciales de medicina del Hospital III Yanahuara-EsSalud. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se detallan los 9 servicios y 5 departamentos asistenciales de medicina, que conforma el Hospital III Yanahuara EsSalud-Red.

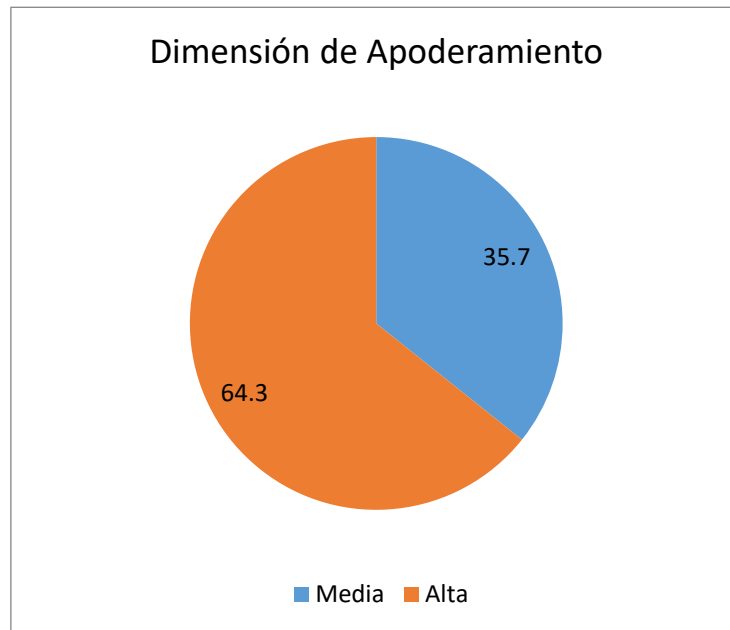
#### 4.1.2. Por dimensiones

**Tabla 5**  
*Dimensión de Apoderamiento*

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	Media	5	35.7
	Alta	9	64.3
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Tabla 5, muestra los resultados de la dimensión de apoderamiento. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 6**  
*Dimensión de Apoderamiento*



*Nota.* Figura 6, muestra los resultados de la dimensión de apoderamiento. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 64.3% de los jefes encuestados, perciben un nivel alto en la dimensión de apoderamiento, mientras que el 35.7%, muestra como resultado un nivel medio.

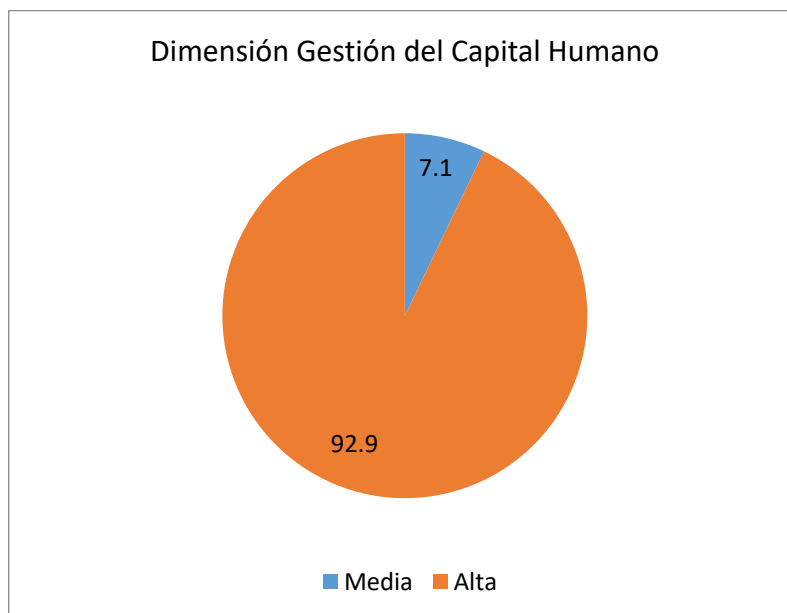
Por lo tanto, se logra entender que los jefes, disponen de la autonomía y delegación de tomar decisiones (Chiavenato, 2011) mediante las habilidades y conocimientos que desarrollan, asimismo, cuentan con el apoyo, motivación y flexibilidad para cumplir con sus funciones de trabajo mediante las herramientas necesarias para enfrentarse y solucionar cualquier problema que se presente en su área de trabajo.

**Tabla 6**  
*Dimensión de Gestión del capital humano*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	1	7.1
	Alta	13	92.9
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 6, muestra los resultados de la dimensión de Gestión del capital humano. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 7**  
*Dimensión de Gestión del capital humano*



*Nota.* Figura 7, muestra los resultados de la dimensión de Gestión del capital humano. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 92.9% de los jefes encuestados, perciben un nivel alto en la dimensión de gestión del capital humano, mientras que el 7.1%, muestra un resultado de nivel medio.

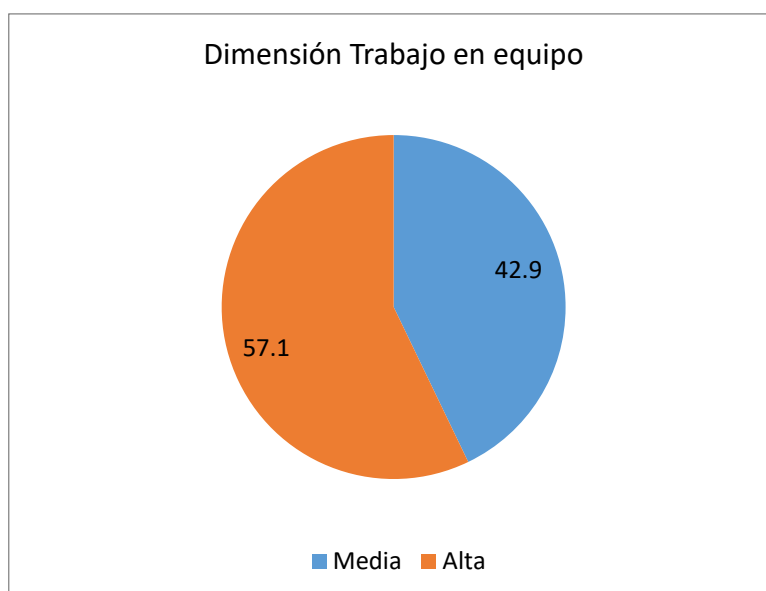
Por ello, indica que existe la iniciativa por parte de los directivos, así como de los jefes con sus colaboradores para que se sientan bien en su área de trabajo, mediante una serie de contribuciones como el de crear un ambiente acogedor, flexibilidad y confianza mutua entre ellos y a nivel organizacional. Así como la buena gestión con subsistemas de compensación, desarrollo y control del capital humano (Flores y Chavarría, 2016).

**Tabla 7**  
*Dimensión Trabajo en equipo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	6	42.9
	Alta	8	57.1
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 7, muestra los resultados de la dimensión de trabajo en equipo. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 8**  
*Dimensión Trabajo en equipo*



*Nota.* Figura 8, muestra los resultados de la dimensión de trabajo en equipo. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 57.1% de los jefes encuestados, perciben un nivel alto en la dimensión trabajo en equipo, y el 42.9%, con un resultado de nivel medio.

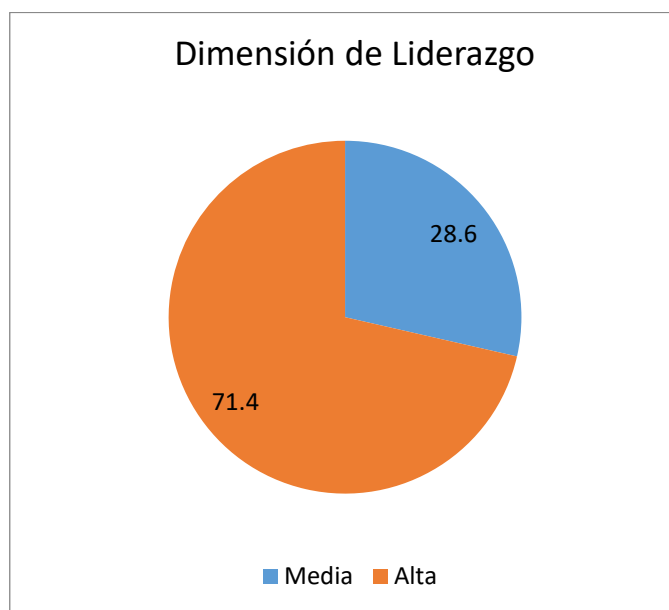
Asimismo, ello menciona que la diferencia de los resultados es poca. Por ende, según Robbins y Coulter (2014), indican que los trabajos en equipo son aquellos que están trabajando constantemente a través de la aportación de ideas y participación entre ellos. En este caso, los jefes, generalmente, ponen su esfuerzo en cada una de las áreas para estar presentes con sus colaboradores para diagnosticar competencias en ellos y así incentivar y motivar a que cada uno de los equipos de trabajo cumplan con sus funciones y tareas propuestas.

**Tabla 8**  
*Dimensión de Liderazgo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	4	28.6
	Alta	10	71.4
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 8, muestra los resultados de la dimensión de liderazgo. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 9**  
*Dimensión de Liderazgo*



*Nota.* Figura 9, muestra los resultados de la dimensión de liderazgo. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 71.4% de los jefes encuestados, perciben un nivel alto en la dimensión de liderazgo, mientras que el 28.6%, muestra como resultado un nivel medio.

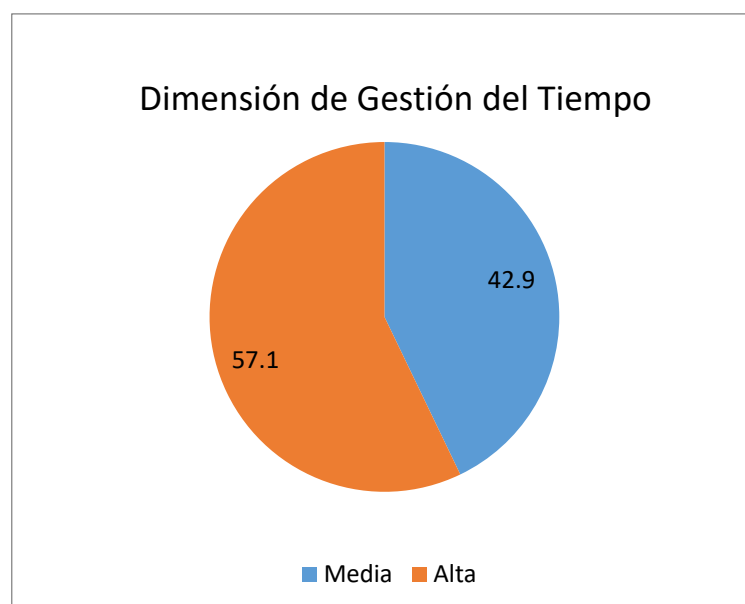
Por ello, según D'Alessio (2017), menciona que el liderazgo es un proceso que busca alcanzar una visión mediante la aportación o participación de sus seguidores quienes son liderados. Para ello, los jefes, primeramente, logran que tanto como ellos y sus colaboradores se sienten en gran parte bien con su trabajo, fomentando de que puedan tener una visión más amplia a futuro y no solamente se queden obstaculizados por una sola dirección, sino también de captar y detectar diferentes oportunidades de negocios a través de acciones para un mejor desempeño nivel personal y con los demás.

**Tabla 9**  
*Dimensión de Gestión del tiempo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	6	42.9
	Alta	8	57.1
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 9, muestra los resultados de la dimensión de Gestión del tiempo. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 10**  
*Dimensión de Gestión del tiempo*



*Nota.* Figura 10, muestra los resultados de la dimensión de Gestión del tiempo. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 57.1% de los jefes encuestados, perciben un nivel alto en la dimensión gestión del tiempo, mientras que el 42.9%, muestra como resultado un nivel medio.

Según la autora Madrigal (2017), la óptima gestión del tiempo, se debe a la óptima administración, ya que beneficia mucho a las personas, organizaciones

o sociedades, no obstante, se estaría malgastando el tiempo. Por ende, con respecto a los jefes, disponen de la iniciativa por administrar su tiempo y establecer objetivos para cumplirlos, pese a que en cierta parte no siempre lleguen a terminar completamente con el tiempo establecido, sin embargo, la priorización por terminar cada tarea es importante para ellos y de esta manera, logren más aún desconectarse y relajarse en sus tiempos libres.

**Tabla 10**  
*Dimensión de Negociación*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	7	50.0
	Alta	7	50.0
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 10, muestra los resultados de la dimensión de Negociación. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 11**  
*Dimensión de Negociación*



*Nota.* Figura 11, muestra los resultados de la dimensión de Negociación. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 50% de los encuestados perciben un nivel alto y un nivel medio en la dimensión de negociación.

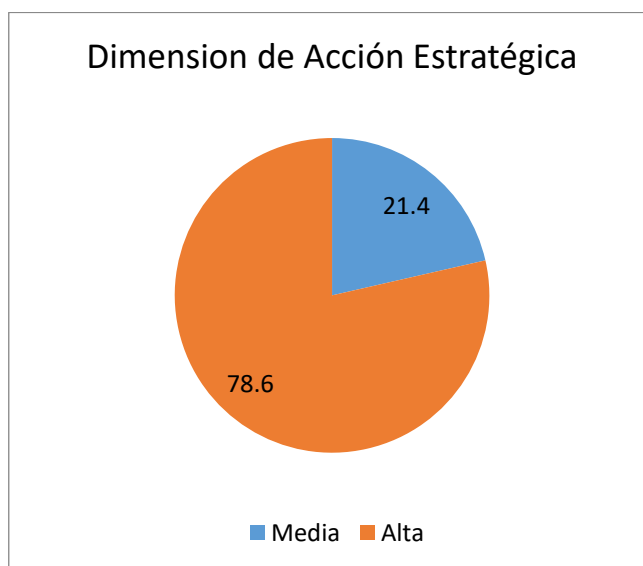
De esta manera, para establecer acuerdos, los jefes no suelen ser llamados para colaborar en acuerdos de negociación, mientras que, por el otro lado, generalmente lo son, sea por el tiempo que están en la organización o por ser reconocidos por sus habilidades y experiencia laboral en el sector. Es por ello, que el autor Bonifaz (2012), indica que la negociación, es un elemento básico que se relaciona con la gestión del desempeño, que la practican en las organizaciones, los empresarios, jefes, directores, etc., tienen la finalidad de concretar acuerdos, sean para contratar, celebrar acuerdos con los empleados, resolver conflictos, planificar y tomar decisiones.

**Tabla 11**  
*Dimensión de Acción estratégica*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	7	50.0
	Alta	7	50.0
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 11, muestra los resultados de la dimensión de Acción estratégica. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 12**  
*Dimensión de Acción estratégica*



*Nota.* Figura 12, muestra los resultados de la dimensión de Acción estratégica. Elaboración propia basada en la investigación realizada.

2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 78.6% de los encuestados perciben un nivel alto en la dimensión acción estratégica, mientras que el 21.4 % muestra un resultado de nivel medio.

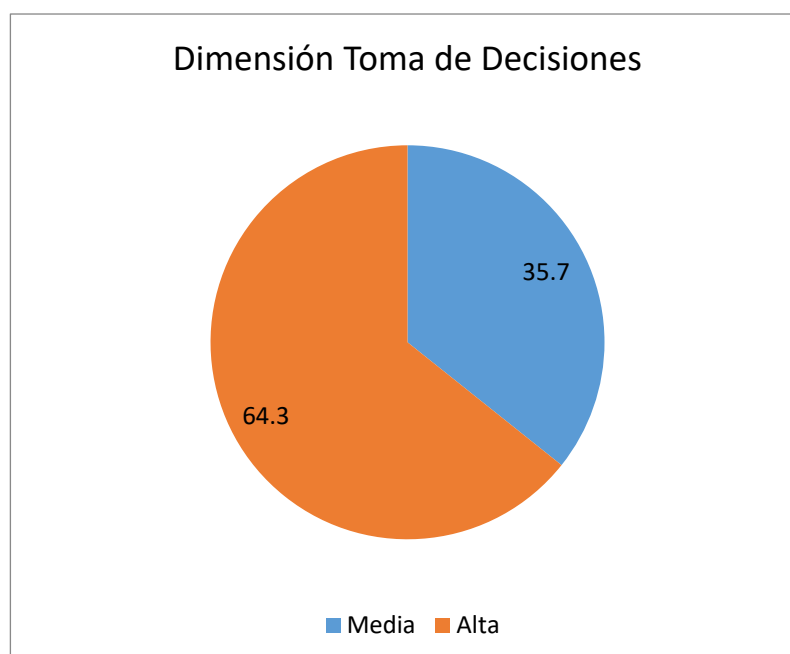
Para comenzar, según Madrigal (2017), menciona que es importante para los líderes, directivos o jefes, efectúen las estrategias y que estas estén claras y definidas para alcanzar el éxito, obteniendo los recursos, el plan, el líder, la misión y la visión para que puedan establecer una ventaja competitiva. Previo a ello, la mayoría de los resultados, respondieron el tener una visión empresarial y ventajas competitivas y que buscan establecer una armonía y con valores para proporcionar estrategias en la organización, fomentando a los colaboradores a orientarse a cada una de estas.

**Tabla 12**  
*Dimensión Toma de decisiones*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	5	35.7
	Alta	9	64.3
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 12, muestra los resultados de la dimensión de Toma de decisiones. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 13**  
*Dimensión Toma de decisiones*



*Nota.* Figura 13, muestra los resultados de la dimensión de toma de decisiones. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se observan que el 64.3% de los encuestados perciben un nivel alto en la dimensión de toma de decisiones, mientras que el 35.7% muestra un resultado de nivel medio.

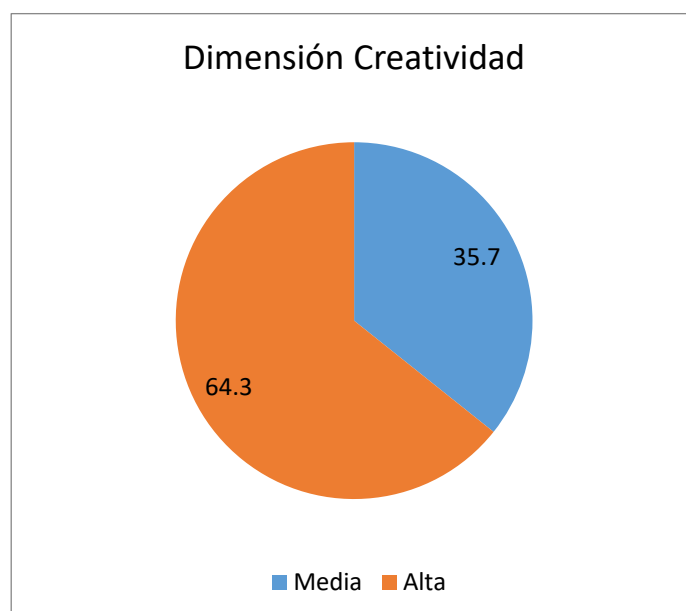
Por tanto, Madrigal (2017) indica que toda decisión se debe basar en la elección entre dos o varias alternativas, por lo que, tanto en la vida personal como en las empresas, todas las personas deben tomar decisiones por cada fase o proyecto en su vida laboral. Por ello, la toma de decisiones en los colaboradores de EsSalud, debe ser eficaz, para responder continuamente a las circunstancias que se presenten.

**Tabla 13**  
*Dimensión Creatividad*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	4	28.6
	Alta	10	71.4
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 13, muestra los resultados de la dimensión de Creatividad. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 14**  
*Dimensión Creatividad*



*Nota.* Figura 14, muestra los resultados de la dimensión de Toma de decisiones. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 71.4% de los encuestados perciben un nivel alto en la dimensión de creatividad, mientras que el 28.6% muestran un resultado de nivel medio.

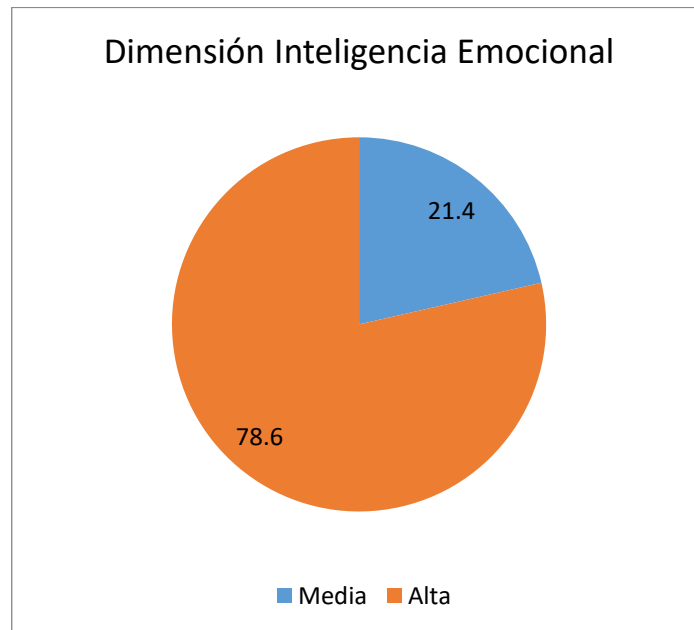
Asimismo, la autora Madrigal (2017) menciona que la creatividad, es un proceso de producción sobre algo original mediante informaciones ya obtenidas, logrando que se pueda solucionar algún problema que se conoce y de esta manera descubrir algo que otras personas no puedan detectarlo. Por tanto, según los datos obtenidos, los jefes médicos tienen dotes de creatividad necesarios para desempeñar distintas actividades en el trabajo.

**Tabla 14**  
*Dimensión Inteligencia emocional*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	3	21.4
	Alta	11	78.6
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 14, muestra los resultados de la dimensión de Inteligencia emocional. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 15**  
*Dimensión Inteligencia emocional*



*Nota.* Figura 15, muestra los resultados de la dimensión de Inteligencia emocional. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 78.6% de los encuestados perciben un nivel alto de inteligencia emocional, mientras que el 21.4% muestra como resultado un nivel medio.

Por ende, la inteligencia emocional está orientada a la capacidad de percibir, evaluar y expresar con precisión las emociones, asimismo lo relaciona con abordarlas debido a que facilitan el pensamiento para comprenderlas y así promover el crecimiento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 2004).

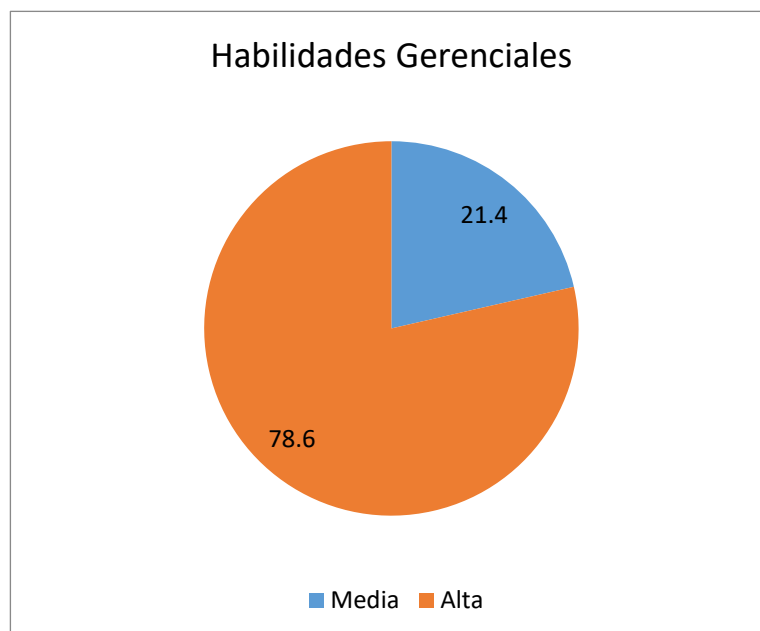
Por lo que se observa en la tabla, los médicos tienen alta capacidad de evaluar, expresar y percibir con precisión su inteligencia emocional e intelectual.

**Tabla 15**  
*Habilidades Gerenciales*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	3	21.4
	Alta	11	78.6
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 15, muestra los resultados de la dimensión de Habilidades Gerenciales. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 16**  
*Habilidades Gerenciales*



*Nota.* Figura 16, muestra los resultados de la dimensión de Habilidades Gerenciales. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 78.6% de los encuestados perciben un nivel alto en habilidades gerenciales, mientras que el 21.4% percibe un nivel medio.

Para Whetten y Cameron (2016), las habilidades gerenciales o directivas son conductuales, no se enfocan en los atributos personales sino en las acciones con resultados positivos que son observados por otros.

Por ello, se infiere que los jefes médicos, en su mayoría, indican que poseen habilidades gerenciales definidas que no se enfocan en aspectos individuales sino en los resultados de equipo de forma eficaz.

**Tabla 16**  
*Dimensión de Ambiente*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Alta	14	100.0

*Nota.* Tabla 16, muestra los resultados de la dimensión de Ambiente. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 17**  
*Dimensión de Ambiente*



*Nota.* Figura 17, muestra los resultados de la dimensión de Ambiente. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 100% de los encuestados perciben un nivel alto de la dimensión ambiente.

Por ende, la dimensión ambiente está relacionada a la percepción del colaborador respecto a la cultura y clima organizacional (Alles, 2014).

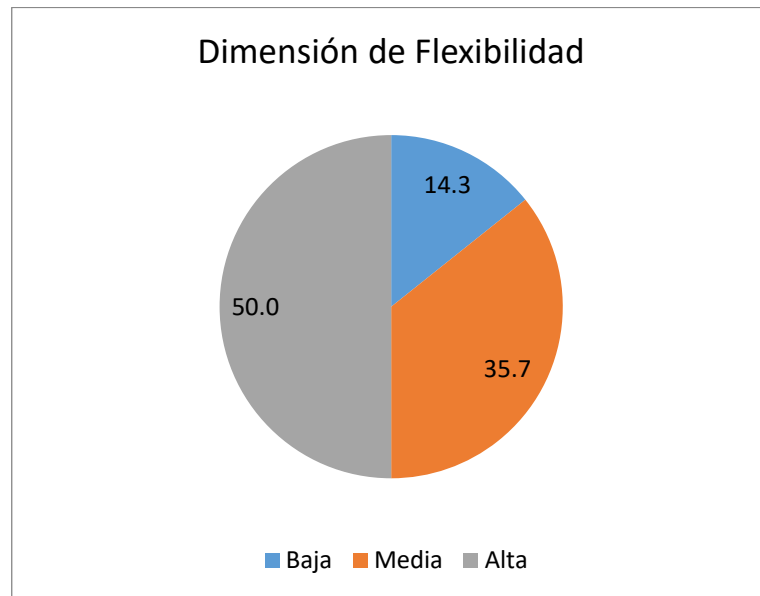
Por tanto, los jefes médicos dentro de la organización, mantienen un ambiente laboral relacionado con el personal a cargo, en cuanto a los factores que determinan su experiencia y la calidad en su trabajo.

**Tabla 17**  
*Dimensión de Flexibilidad*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Baja	2	14.3
	Media	5	35.7
	Alta	7	50.0
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 17, muestra los resultados de la dimensión de Flexibilidad. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 18**  
*Dimensión de Flexibilidad*



*Nota.* Figura 18, muestra los resultados de la dimensión de Flexibilidad. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la tabla y siguiente figura, se observan que el 50% de los encuestados perciben una dimensión alta de flexibilidad, mientras que el 35.7% poseen un nivel medio y el 14.3% un nivel bajo.

Por ello, la flexibilidad debe ser vista no sólo como un mecanismo de cambios normativos en materia laboral, sino también como una forma de desarrollar con eficacia cualquier tipo de actividad y adaptarla a las necesidades específicas de cada entidad (Ibarra & González, 2010).

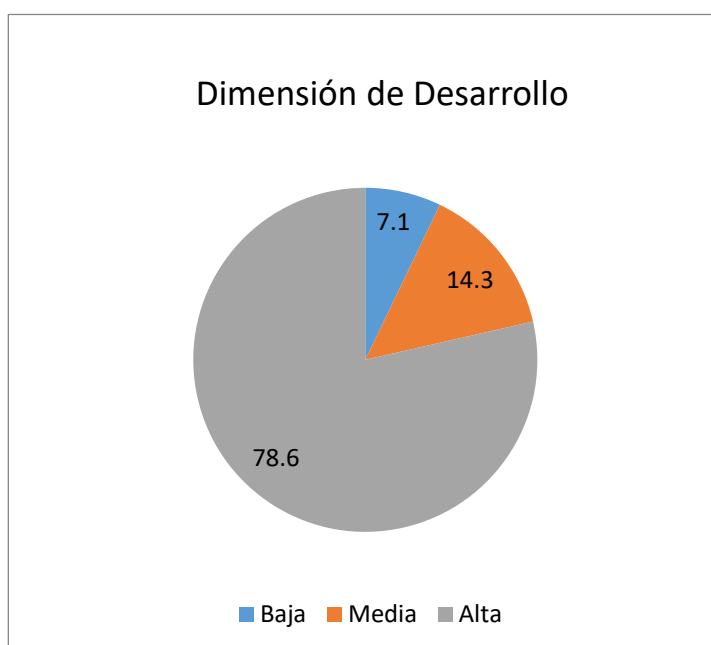
Por consiguiente, podemos inferir, que la flexibilidad en los jefes médicos no es del todo flexible, debido al cargo que ocupan.

**Tabla 18**  
*Dimensión de Desarrollo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Baja	1	7.1
	Media	2	14.3
	Alta	11	78.6
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 18, muestra los resultados de la dimensión de Desarrollo. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 19**  
*Dimensión de Desarrollo*



*Nota.* Figura 19, muestra los resultados de la dimensión de Desarrollo. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se observan que el 78.6% de los encuestados tienen un alto desarrollo profesional, en tanto hay un 14.3% con nivel medio a diferencia del 7.1% de nivel bajo.

Por medio, de la interacción entre superiores y colaboradores en relación con los objetivos organizacionales y la comunicación efectiva entre ellos,

es de vital importancia conocer la capacidad de organizar eficazmente los recursos humanos y materiales, para que los colaboradores puedan comprender el progreso del trabajo y el avance hacia los objetivos estratégicos de la empresa (Alles, 2014).

Por ende, según los resultados se infiere que la interacción entre los jefes y el personal médico a cargo, es óptima dado que los objetivos planteados y la comunicación efectiva, es adecuada.

**Tabla 19**  
*Salario Emocional*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Media	1	7.1
	Alta	13	92.9
	Total	14	100.0

*Nota.* Tabla 19, muestra los resultados de la dimensión de Salario Emocional. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

**Figura 20**  
*Salario Emocional*



*Nota.* Figura 20, muestra los resultados de la dimensión de Salario Emocional. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla y figura, se pueden observar que el 92.9% de los encuestados tienen un nivel alto en el salario emocional, mientras que el 7.1% perciben un nivel medio.

Además, Rodríguez (2014), menciona que el salario emocional es considerado intangible, debido a que se ve arraigado con las virtudes del colaborador, permitiéndoles sentirse motivados e identificados con sus funciones que desempeñan en el área de trabajo.

Para los médicos, el salario emocional es considerado no retribuido económicamente, dado que les permite satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo y fomentando la conciliación laboral.

## 4.2. Resultados Correlacionales

### 4.2.1. Prueba de Normalidad

**Tabla 20**  
*Pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Apoderamiento	0.882	14	0.062
Gestión del capital humano	0.929	14	0.293
Trabajo en equipo	0.895	14	0.095
Liderazgo	0.915	14	0.189
Gestión del tiempo	0.935	14	0.355
Negociación	0.906	14	0.140
Acción estratégica	0.932	14	0.327
Toma de decisiones	0.767	14	0.002
Creatividad	0.893	14	0.088
Inteligencia emocional	0.840	14	0.016
Variable Habilidades gerenciales	0.963	14	0.777
Ambiente	0.912	14	0.171
Desarrollo	0.879	14	0.057
Flexibilidad	0.970	14	0.876
Variable salario emocional	0.969	14	0.861

*Nota.* Tabla 20, muestra los resultados mediante las pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la siguiente tabla, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk debido a que la muestra es menor a 35 datos. Asimismo, se observa que la variable y las dimensiones de habilidades gerenciales y salario emocional tienen una distribución normal  $p > 0.05$ . Por ende, no es significativo.

#### 4.2.2. Correlación general

**Tabla 21**

*Correlación de Pearson para la variable de habilidades gerenciales y variable del salario emocional*

		Ambiente	Desarrollo	Flexibilidad	Salario emocional
Apoderamiento	Correlación de Pearson	-0.351	0.337	-0.041	0.095
	Sig. (bilateral)	0.218	0.239	0.889	0.748
Gestión del capital humano	Correlación de Pearson	-0.211	-0.309	0.033	-0.239
	Sig. (bilateral)	0.469	0.282	0.910	0.410
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	0.301	0.080	-0.411	-0.081
	Sig. (bilateral)	0.295	0.786	0.144	0.783
Liderazgo	Correlación de Pearson	-0.092	0.155	-0.224	-0.045
	Sig. (bilateral)	0.754	0.597	0.441	0.879
Gestión del tiempo	Correlación de Pearson	0.331	-0.007	0.090	0.136
	Sig. (bilateral)	0.248	0.981	0.761	0.644
Negociación	Correlación de Pearson	-0.049	.559*	-0.156	0.261

	Sig. (bilateral)	0.868	0.038	0.595	0.367
Acción estratégica	Correlación de Pearson	0.055	-0.073	-0.152	-0.111
	Sig. (bilateral)	0.851	0.804	0.604	0.705
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	0.008	0.043	-0.295	-0.125
	Sig. (bilateral)	0.978	0.883	0.306	0.670
Creatividad	Correlación de Pearson	-0.191	-0.015	-0.243	-0.191
	Sig. (bilateral)	0.513	0.961	0.402	0.513
Inteligencia emocional	Correlación de Pearson	-0.304	0.256	-0.033	0.061
	Sig. (bilateral)	0.291	0.376	0.912	0.836
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	-0.088	0.136	-0.205	-0.045
	Sig. (bilateral)	0.765	0.642	0.483	0.877

*Nota:* Tabla 21, muestra los resultados sobre la correlación de Pearson para la variable de habilidades gerenciales y variable del salario emocional Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

Por un lado, se puede observar en la tabla 21, que existe una correlación débil, negativa ( $r=0,045$ ;  $x=0.877$ ,  $x>0.05$ ), por tanto, no existe una relación significativa entre las variables de habilidades gerenciales y salario emocional.

Es decir, que el desarrollo de habilidades no está asociado al salario emocional que reciben del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, ya que el ambiente laboral, el desarrollo profesional y la flexibilidad, dimensiones del salario emocional no repercute en el desarrollo de sus habilidades gerenciales de los médicos con cargo de jefes de servicio y departamentos asistenciales; la obtención de estas habilidades dependerán de factores externos no asociados a la institución como la experiencia laboral previa del colaborador a lo largo de los años, su inteligencia emocional, habilidades blandas, etc. que son propios del colaborador.

Dado que, los jefes con habilidades gerenciales deben poseer destrezas para gestionar, administrar y lograr resultados de manera eficiente y efectiva en una organización (Leyva et al., 2021) este no se ve mejorado gracias a las acciones de la institución entorno al salario emocional, que son retribuciones no monetarias que reciben de su organización y que puedan complementar el salario básico con distintas maneras creativas (Poelmans, 2006).

#### 4.2.3. Correlación por dimensiones

**Tabla 22**

*Correlación de Pearson para las dimensiones y la variable de habilidades gerenciales y las dimensiones y variable de salario emocional*

		Ambiente	Desarrollo	Flexibilidad	Salario emocional
Apoderamiento	Correlación de Pearson	-0.351	0.337	-0.041	0.095
	Sig. (bilateral)	0.218	0.239	0.889	0.748
Gestión del capital humano	Correlación de Pearson	-0.211	-0.309	0.033	-0.239
	Sig. (bilateral)	0.469	0.282	0.910	0.410
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	0.301	0.080	-0.411	-0.081
	Sig. (bilateral)	0.295	0.786	0.144	0.783
Liderazgo	Correlación de Pearson	-0.092	0.155	-0.224	-0.045
	Sig. (bilateral)	0.754	0.597	0.441	0.879
Gestión del tiempo	Correlación de Pearson	0.331	-0.007	0.090	0.136
	Sig. (bilateral)	0.248	0.981	0.761	0.644
Negociación	Correlación de Pearson	-0.049	0.559*	-0.156	0.261
	Sig. (bilateral)	0.868	0.038	0.595	0.367

Acción estratégica	Correlación de Pearson	0.055	-0.073	-0.152	-0.111
	Sig. (bilateral)	0.851	0.804	0.604	0.705
Toma de decisiones	Correlación de Pearson	0.008	0.043	-0.295	-0.125
	Sig. (bilateral)	0.978	0.883	0.306	0.670
Creatividad	Correlación de Pearson	-0.191	-0.015	-0.243	-0.191
	Sig. (bilateral)	0.513	0.961	0.402	0.513
Inteligencia emocional	Correlación de Pearson	-0.304	0.256	-0.033	0.061
	Sig. (bilateral)	0.291	0.376	0.912	0.836
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson	-0.088	0.136	-0.205	-0.045
	Sig. (bilateral)	0.765	0.642	0.483	0.877

*Nota:* Tabla 22, muestra los resultados sobre la correlación de Pearson para las dimensiones tanto de las variables habilidades gerenciales y del salario emocional. Elaboración propia basada en la investigación realizada. 2022

En la tabla 22, se puede observar que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ( $r=0,559$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre la dimensión negociación y desarrollo. Dado que, en la negociación, se basa en el intercambio entre dos o más colaboradores, quienes indagan sobre algún argumento para llegar a un acuerdo mientras que el desarrollo, se basa en la interacción entre superiores y colaboradores con relación hacia los objetivos organizacionales y de la comunicación efectiva entre ellos. Entonces gracias a las distintas actividades que implican la toma de decisiones en la instrucción de salud provoca que el jefe de área tenga que utilizar diversas técnicas de negociación para poder cumplir con sus metas asignadas.

### 4.3. Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la correlación de Pearson, se identificó que existe una correlación débil, negativa y no significativa entre salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud, por ello se deduce que el desarrollo de las habilidades gerenciales no se ven asociadas de forma positiva por las acciones de la institución enfocadas al salario emocional.

Se debe saber que el salario emocional es intangible, ya que está relacionado con las virtudes de los colaboradores, incentivándolos a desempeñar sus funciones determinadas en su trabajo (Rodríguez, 2014). Por lo que se puede determinar que el salario económico, en los jefes médicos, no necesariamente es algo primordial, ya que cada uno de ellos buscan una visión a futuro para seguir creciendo tanto en lo profesional como en lo personal, y de esta manera demostrar que pueden comprometerse y tomar las responsabilidades del puesto.

Además, se analizaron las correlaciones entre dimensiones y se identificó una correlación significativa entre las habilidades de negociación de los jefes de área con su desarrollo profesional ( $r= 0.559$ ), siendo esto lógico, porque ellos toman decisiones constantemente y es importante que encaminen a su equipo a cargo al cumplimiento de las metas.

También se observó una relación entre la dimensión ambiente y las habilidades gerenciales, siendo importante la presencia de un ambiente laboral amistoso con sus compañeros de trabajo y personal a cargo. En cuanto a la dimensión de desarrollo, se infiere que existe una interacción entre los jefes y colaboradores para que tengan una comunicación afectiva y así, logren los objetivos planteados de la organización; luego en la flexibilidad, se entiende que los jefes médicos tienen el apoyo del superior encargado para que puedan contar con sus descansos y otras actividades siempre en cuando no se vean afectadas con las reglas establecidas de la organización.

Con respecto a otras investigaciones, se han encontrado que, en las habilidades gerenciales, tuvieron como resultados correlaciones positivas, moderadas, adecuadas y significativas con el desempeño laboral de su personal (Arrascue,

2021). A su vez, el salario emocional tuvo como resultados correlaciones positivas moderadas en sus colaboradores del personal de salud (Ramos, 2019) y personal administrativo (Zamalloa, 2019); sin embargo, la diferencia de dichas investigaciones con el presente trabajo fue el resultado, la población y las respectivas dimensiones de ambas variables que han sido enfocadas durante el proceso de la investigación para jefes, gerentes o directores en las instituciones, llegando a deducir que se incentive a seguir investigando sobre dicho estudio.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1. Con relación al objetivo general, existe una correlación débil, negativa y no significativa ( $r=-0,045$ ;  $x=0.877$ ,  $x>0.05$ ) entre las variables de habilidades gerenciales y salario emocional, en los médicos con cargos de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa. Ello indica que en el ambiente laboral, desarrollo profesional y flexibilidad que son dimensiones del salario emocional no repercuten en gran medida en el desarrollo de sus habilidades gerenciales internas en el trabajo.
2. Con relación al primer objetivo específico, existe una correlación débil, negativo ( $r=-0.088$ ;  $x=0.765$ ,  $x>0.05$ ) no significativa entre la dimensión ambiente y las habilidades gerenciales, en los médicos con cargos de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa. Esto indica que los jefes, tratan de acoplarse para que se fomente el buen ambiente laboral y amical entre sus colegas, colaboradores y pacientes mediante sus habilidades que pueden demostrar.
3. Con relación al segundo objetivo específico, existe una correlación débil, positivo ( $r=0.136$ ;  $x=0.642$ ,  $x>0.05$ ) y no significativa entre la dimensión de desarrollo y las habilidades gerenciales en los médicos con cargos de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa. Ello nos indica que el desarrollo en los jefes sobre habilidades gerenciales será mejorado, si existe iniciativa por parte de la institución a ser capacitados en temas de habilidades blandas e inteligencia emocional.
4. Con relación al tercer objetivo específico, existe una correlación débil, negativo ( $r=-0.205$ ;  $x=0.483$ ,  $x>0.05$ ) y no significativa entre la dimensión de flexibilidad y las habilidades gerenciales en los médicos con cargos de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red

Asistencial Arequipa. Por ende, se infiere, que la flexibilidad en los jefes médicos debe seguir mejorando en función a los cargos que ocupan, ya que, al salir negativo, se infiere que las acciones que realiza la institución entorno a flexibilidad no se ven reflejadas en la mejora de las habilidades de los jefes.

5. Con relación al cuarto objetivo específico, existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ( $r=0,559$ ;  $x=0.000$ ,  $x<0.05$ ) entre la dimensión negociación de la variable habilidades gerenciales y la dimensión desarrollo de la variable salario emocional en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, 2022. Por tanto, los jefes médicos, en función al cargo que desempeñan, tienen la finalidad de concretar acuerdos, celebrar acuerdos con los empleados, resolver conflictos, tener una ordenada planificación y tomar decisiones idóneas según sea el caso.

## 5.2 Recomendaciones

1. Luego de analizar los resultados, en cuanto a la relación de las habilidades gerenciales y el salario emocional, se recomienda que la gerencia de la Red Asistencial de Arequipa en coordinación con la dirección del Hospital III Yanahuara, fomenten más la práctica como impulsar iniciativas mediante la exposición de diferentes ideas o conocimientos aprendidos a lo largo de su experiencia laboral. Además de otorgar el reconocimiento y compensación por un buen desempeño en su ambiente laboral, mejoras en el desarrollo profesional, personal y flexibilidad laboral. De esta manera, se pueda incentivar y aumentar la muestra desde la participación de otros médicos para que tomen dichos cargos, ya que no solamente tendrán mayor experiencia laboral sino los ayudará para mejorar y crecer como líderes, demostrando en función les vayan otorgando funciones, responsabilidades, sin ser necesario una retribución económica, para cumplir sus objetivos y metas.
2. En cuanto a los resultados de la dimensión de ambiente, se recomienda a la dirección del Hospital III Yanahuara en coordinación con el área de Recursos Humanos, tener un mayor énfasis y prioridad con los jefes, como de aprovechar en las capacitaciones de proponer temas que incentiven el crecimiento personal y apoyo emocional, más no solamente tocar los temas laborales que exige el estado, ya que una persona por más responsabilidades que tenga, si no se encuentra motivado o hasta quizás no comprendido por la falta de apoyo personal, ello no lo ayudará a que se sientan con ganas de seguir trabajando y pasar solamente a optar por cumplir con su deber.
3. Luego de analizar los resultados del estudio, en función a la dimensión desarrollo, se recomienda a la dirección del Hospital III Yanahuara en coordinación con el área de Recursos Humanos y la jefatura de los servicios y departamentos asistenciales, que tengan una mayor interrelación, mediante la comunicación horizontal, con la finalidad que se tomen

decisiones a corto plazo, lo cual generaría de que el proceso interno de la organización sea más eficiente.

4. En cuanto, a la dimensión de flexibilidad. Se recomienda que la dirección del Hospital III Yanahuara en coordinación con el área de Recursos Humanos y con la jefatura de los servicios y departamentos asistenciales, mantener un equilibrio entre los intereses de la organización y de los jefes médicos, ya que ambos tienen como finalidad conciliar la vida profesional con la personal, asimismo la organización debe otorgar más flexibilidad en el tiempo a sus colaboradores en caso se les presente alguna otra problemática tanto en el trabajo como en su vida personal.
  
5. Respecto, a la dimensión de negociación. Se recomienda a la dirección del Hospital III Yanahuara, escuchar los acuerdos que son planteados por los jefes médicos de cada departamento y servicio para poner de conocimiento a la Gerencia de la Red Asistencial para la toma de decisiones y solución de conflictos, lo cual conllevaría que la organización tenga bien definido el objetivo que se quiere concretar.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Adams, S., & Rosenbaum, W. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *APA PsycNET*, 161. doi:<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0047751>
- Alles, M. (2014). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. . Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arce, C., & Cotrina , Y. (2022). *Habilidades gerenciales y satisfacción de los colaboradores del comercial Padre Eterno E.I.R.L, Cajamarca,2021*. Obtenido de Universidad de Cajamarca. [Tesis de pregrado]: [http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/2191/PROYECTO\\_TESIS%202021%20%20PRESENTACI%c3%93N%20FINAL%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/2191/PROYECTO_TESIS%202021%20%20PRESENTACI%c3%93N%20FINAL%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arrascue, I., Podesta, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal los Olivos. *Facultad de Medicina Humana URP*, 8. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n2/2308-0531-rfmh-21-02-275.pdf>
- Arrondo, R., & Fernández, C. (2014). Un análisis internacional de la política retributiva del CEO. *UCJC Business and Society Review*, 57. Obtenido de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/910/1040>
- Ávila , F. (2021). *El salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP*. Obtenido de Universidad del Uzuay. Ecuador. [Tesis de postgrado]: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10714/1/16261.pdf>
- Bastidas, N., & Bustamante, C. (2018). *Análisis del salario emocional y su influencia en el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores de la Agencia Matriz de la Corporación Nexum Nexumcorp S.A*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. [Tesis de posgrado]: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11594/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-198.pdf>

- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Red Tercer Milenio S.C.
- Cáceres, A. (2015). Millenials: cambio, tecnología y redes sociales. *UPN*. Obtenido de <https://blogs.upn.edu.pe/negocios/millenials-cambio-tecnologia-y-redes-sociales/#:~:text=Los%20millennials%20han%20modificado%20la,opiniones%20cuando%20no%20las%20comparten>.
- Carrillo, J. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S.* Obtenido de Universidad Central del Ecuador. [Tesis de pregrado]: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf>
- Challapa, J., & Quispe, J. (2017). *Las habilidades directivas y su correlación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa, 2016*. Obtenido de Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa. [Tesis de pregrado]: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8654>
- Chara, A., & Huanca, A. (2019). *Influencia del salario emocional en la calidad de vida laboral de los analistas de crédito grupal de la cooperativa de ahorro y crédito Kori Arequipa-2019*. Obtenido de Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. [Tesis de pregrado]: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10739/TSchmaac.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Education.
- Credit Suisse. (2021). Política Retributiva. *Credit Suisse Gestión SGIIC SA*, 6. Obtenido de [file:///C:/Users/ACER/Downloads/politica-retributiva%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/ACER/Downloads/politica-retributiva%20(3).pdf)
- D'Alessio, F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Lima: Pearson Education.
- Diario Sin Fronteras. (2022). *Denuncia malas condiciones en Hospital III de Yanahuara*. Obtenido de Arequipa: <https://diariosinfronteras.com.pe/2022/04/05/denuncia-malas-condiciones-en-hospital-iii-de-yanahuara/>
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Norma.

- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 18. Obtenido de Vol. 12 Núm. 20 (2020): enero-junio 2020 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez: <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>
- Espinoza, D., Ramos, M., & Vílchez, H. (2018). *Aplicación del salario emocional y la calidad del clima laboral de los trabajadores en Centrum Católica Graduate Business School*. Obtenido de Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima [Tesis de Pregrado]: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1602/TESIS\\_ESPINOZA%20%2cRAMOS%20ZALDA%2c%91A%2cVILCHEZ%20DELGADO.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1602/TESIS_ESPINOZA%20%2cRAMOS%20ZALDA%2c%91A%2cVILCHEZ%20DELGADO.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- EsSalud. (2014). *Manual de Organizaciones y funciones MOF de la Red asistencial Arequipa*. Obtenido de Resolución de gerencia de Red N°276 -GRAAR-ESSALUD-2014: [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/mof/MOF\\_2014\\_RA\\_AREQUIPA.pdf](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/mof/MOF_2014_RA_AREQUIPA.pdf)
- EsSalud. (2021). *Reglamento de organización y funciones (ROF)*. Obtenido de [http://www.essalud.gob.pe/reglamento\\_de\\_organizacion\\_y\\_funciones/](http://www.essalud.gob.pe/reglamento_de_organizacion_y_funciones/)
- Flores, J., & Chavarría, L. (2016). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. *Red Internacional de Investigadores*, 20. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1383/1053>
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. *Redalyc*, 22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- García, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Obtenido de Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gestión. (2017). ¿Qué es el salario emocional y por qué es un buen incentivo para tener empleados felices? *Gestión*, 2. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/salario-emocional-buen-incentivo-empleados-felices-nnda-nnlt-271035-noticia/>
- Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Obtenido de Colegio de Estudios Superiores de Administración: [https://www.academia.edu/39777276/El\\_salario\\_emocional](https://www.academia.edu/39777276/El_salario_emocional)
- Gómez, K. (2017). *Empleados colombianos prefieren el salario emocional que el económico*. Obtenido de Radio: <https://www.rcnradio.com/economia/empleados-colombianos-prefieren-salario-emocional-economico>
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario. *Advice*, 2. Obtenido de <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- GrupoLogis. (2019). *Beneficios del Salario Emocional y tipos de salario emocional*. Obtenido de <https://grupologis.co/beneficios-salario-emocional/>
- Hernández, E. (2020). Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. *Revista Cubana de Enfermería*, 15. Obtenido de Revista Cubana de Enfermería, Cuba.: <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v36n4/1561-2961-enf-36-04-e3980.pdf>
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.
- Ibarra, M., & González, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Redalyc*, 21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39512458003.pdf>
- La República. (2021). Arequipa: denuncian presunta mala atención en hospital Essalud III de Yanahuara. Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/2021/09/08/arequipa-denuncian-presunta-mala-atencion-en-hospital-essalud-iii-de-yanahuara-lrsd/>

- Leyva, M., Hernández, L., & Ortega, M. (2021). Manual de Habilidad Gerenciales. 53. Obtenido de <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20de%20Habilidades%20Gerenciales.pdf>
- Llave , S., & Ccallo, D. (2019). *Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar - Cusco, 2018*. Obtenido de Repositorio Institucional UTP. Arequipa. [Tesis de pregrado]: <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2265>
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hil.
- Mayer, J., & Salovey, R. (2004). *What is Emotional Intelligence?* Obtenido de [https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality\\_lab#:~:text=Emotional%20intelligence%20is%20involved%20in,267\).&text=In%20this%20model%2C%20intelligence%20refers,to%20reason%20validly%20about%20information](https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality_lab#:~:text=Emotional%20intelligence%20is%20involved%20in,267).&text=In%20this%20model%2C%20intelligence%20refers,to%20reason%20validly%20about%20information)
- Moreno, R. (2017). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino*. Obtenido de Universidad César Vallejo [Tesis de postgrado]: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8864>
- Muñoz, J. (2017). *El Salario Emocional: más allá de la Nómina*. Obtenido de Refruiting: <https://pdfslide.net/documents/trabajo-de-investigacion-salario-emocional-y-su-nruelasjua-sobre.html?page=35>
- Naranjo, R., & González, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana. *TEACS*, 35-36.
- Poelmans, S. (2006). El salario emocional. *RH*, 6. Obtenido de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8299/salari\\_emocional\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf)
- Ramos, J. (2019). *El salario emocional y su efecto en la productividad laboral de los colaboradores de la clínica LM S.A.C., Trujillo 2019*. Obtenido de Universidad César Vallejo, Trujillo. [Tesis de pregrado]: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55356>

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación*. Obtenido de Universidad de Chile. [Tesis de Pregrado]: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccion-laboral.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rodríguez, L. (2014). *El salario emocional y el clima organizacional en el jardín infantil Trinidad Galán*. Obtenido de Universidad Libre. [Tesis de Postgrado]: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8693/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20JARDIN%20INFANTIL%20TRINIDAD%20GALAN.pdf?>
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-141.pdf>
- Ruiz, P. (2019). Administración Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial. *M&M*, 12. Obtenido de Revista M&M: [https://www.academia.edu/15458695/Administraci%C3%B3n\\_Las\\_Habilidades\\_Gerenciales\\_y\\_su\\_Importancia\\_en\\_la\\_Direcci%C3%B3n\\_Empresarial](https://www.academia.edu/15458695/Administraci%C3%B3n_Las_Habilidades_Gerenciales_y_su_Importancia_en_la_Direcci%C3%B3n_Empresarial)
- Silva, E. (2020). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en las empresas de servicio informático. *Digital Publisher*, 16. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/472/634](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/472/634)
- Soler, G., & Moreno, C. (2013). Inversión en la retribución tangible para la conciliación laboral. *Intangible Capital*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54929516003.pdf>
- Temple, I. (2016). CADE 2016: ¿Qué es lo que buscan los empleadores peruanos? *Pymex. Portal de Negocios y Finanzas*. Obtenido de <https://pymex.com/noticias/peru/cade-2016-que-es-lo-que-buscan-los-empleadores-peruanos/>

- Terán, J. (2022). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. Obtenido de Universidad Católica San Pablo. [Tesis de Pregrado]:  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%c3%81N\\_RU\\_ELAS\\_JUA\\_TRA.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%c3%81N_RU_ELAS_JUA_TRA.pdf)
- Vásquez, E. (2018). *Salario emocional y compromiso laboral en la empresa Sodimac Perú S.A.* Obtenido de Universidad de César Vallejo. [Tesis de Pregrado]:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33715/vasquez\\_te.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33715/vasquez_te.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades gerenciales*. México: Pearson Education.
- Zamalloa, T. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte - 2018*. Obtenido de Universidad Andina del Cusco. [Tesis de posgrado]:  
[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3578/Tania\\_Tesis\\_maestr%C3%ADa\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3578/Tania_Tesis_maestr%C3%ADa_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### MATERIAL COMPLEMENTARIO

#### Anexo 1: Instrumento - Salario Emocional



#### **INSTRUMENTO – SALARIO EMOCIONAL Y HABILIDADES GERENCIALES**

Buenos días (tardes, noches). Somos bachilleres de la carrera de Administración de Negocios y estamos realizando un estudio que tiene como objetivo analizar la "Relación entre el salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, 2022". Por tal motivo, en los próximos minutos le pediré que responda las siguientes preguntas y las respuestas que usted nos proporcione, serán usadas solo para fines académicos. De antemano, agradezco su participación en esta investigación.

#### **DATOS DE CONTROL**

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Indique si es jefe de Departamento ( ) o de servicio: ( )

Indique cual: \_\_\_\_\_

## INSTRUMENTO SALARIO EMOCIONAL

Autores: Salvador-Moreno, Torrens-Pérez, Vega-Falcón y Noroña-Salcedo  
(2021)

Dimensión	# Preg.	Preguntas	1	2	3	4	5	6
Ambiente	1	Los jefes o directivos acostumbran a saludar al personal						
	2	La empresa le brinda capacitaciones que luego aplica en tu trabajo o en su vida personal						
	3	Ha desarrollado amistad con sus compañeros de trabajo						
	4	Cuando alguien tiene algún problema familiar (enfermedad o siniestro), sus superiores se solidarizan y apoyan						
	5	Se siente alegre de ser parte de la empresa						
	6	Cuando despierta le agrada la idea de ir a su trabajo y reunirse con sus compañeros						
Desarrollo	7	Les brindan capacitaciones que luego aplica en su trabajo o en su vida personal						
	8	Existen posibilidades de ascenso por méritos						
	9	Sus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por sus superiores						
	10	Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumplen a cabalidad con alguna tarea especial						
	11	Le toman en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la empresa						
	12	Se presentará la renuncia crees que le pedirán que se quede						
Flexibilidad	13	Se puede pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal						
	14	Desarrollan actividades deportivas o de recreación con todo el personal						
	15	Tiene la oportunidad de alimentarse durante su jornada de trabajo						
	16	Puede contar con sus descansos (fines de semana, feriados o días libres) sin que le interrumpan o le llamen del trabajo.						
	17	Tiene espacios para compartir un café o una broma con sus compañeros de trabajo						
	18	Le brindan alguna flexibilidad en horarios si tuviera una emergencia o quisiera estudiar						

## Anexo 2: Instrumento – Habilidades Gerenciales

Autores: Callohuanca y Tantalean (2020)

INTRODUCCIÓN: A continuación, le presentamos varios enunciados, requerimos que exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marque con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo a lo siguiente:  
nunca= 1, a veces= 2, generalmente= 3 y siempre= 4.

N°	Dimensión	Ítems	Puntajes			
		Reactivos	1	2	3	4
1	Apoderamiento (A)	Facilita a los colaboradores, la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.				
2		Permite que los colaboradores realicen tareas que incrementen sus competencias.				
3		Como colaboradores acceden a información actualizada sobre la organización.				
4		Conoce las condiciones que generan bienestar a los colaboradores.				
5		Brinda herramientas para la resolución de problemas a los colaboradores (consejos o sugerencias).				
6		Como colaboradores disponen de tiempo para cumplir con su trabajo.				
7		Proporciona ayuda a los colaboradores, en cuanto lo requieren.				
8		Motiva a los colaboradores a trabajar con altos estándares y resultados que superen sus expectativas.				
9	Gestión del capital humano (GH)	Como colaboradores conocen a cabalidad los lineamientos de la organización.				
10		Como colaboradores aplican sus conocimientos en el momento adecuado.				
11		Se preocupa por la salud de sus colaboradores e implementa programas que los beneficien.				
12		Es amigable con los colaboradores y transmitiéndoles confianza y energía positiva.				
13		Respeto los deberes y derechos de los colaboradores.				
14		Es flexible cuando se trata de aplicar sanciones a los colaboradores.				
15		Influye en los colaboradores, sin llegar a ser autoritario.				
16		Es cuidadoso y analítico cuando se trata de seleccionar a los colaboradores.				
17		Trata de comprender a los colaboradores (buscando una explicación a su comportamiento).				
18	Trabajo en equipo (TE)	Tiene varias maneras de facilitar el cumplimiento de la tarea en el equipo.				

19		Tiene varias maneras de construir una buena relación y cohesión entre los miembros.				
20		Sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.				
21		Ayuda a los miembros a comprometerse con sus objetivos.				
22		Motiva que los miembros del equipo se comprometan al éxito grupal y personal.				
23		Crea una energía positiva en equipo, siendo optimista y motivador.				
24		Puede diagnosticar y capitalizar en las competencias fundamentales del equipo y sus fortalezas.				
25	Liderazgo (L)	Su trabajo es estimulante.				
26		Comunica una convincente visión de futuro.				
27		Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades correspondientes.				
28		Comprende las amenazas competitivas.				
29		Detecta nuevas oportunidades de negocios.				
30		Comprende rápidamente los cambios de entorno.				
31		Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.				
32	Gestión del tiempo (GT)	Realiza el trabajo más duro, en horas en las que tiene energía.				
33		Prioriza las tareas pendientes.				
34		Termina sus tareas dentro de su tiempo establecido.				
35		Planteas objetivos concretos y específicos para cada tarea.				
36		Establece plazos para llegar a los objetivos.				
37		Logra desconectarse del trabajo durante tu tiempo libre.				
38	Negociación (N)	Es reconocido (a) por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.				
39		Lo (la) llaman para colaborar en acuerdos de negociación.				
40		Busca áreas de común acuerdo.				
41		Muestra interés genuino y preocupación aun cuando estas en desacuerdo.				
42		Investiga las diferencias a profundidad y en conjunto.				
43	Acción estratégica (AE)	Tiene una visión empresarial.				
44		Tiene ventajas competitivas.				
45		La cultura de la organización está en armonía con las estrategias.				
46		Posee direccionalidad y estas abierto a nuevos enfoques.				
47		Fomenta en sus colaboradores los valores de la organización.				
48		Orienta a sus colaboradores hacia los objetivos de la organización.				
49		Conoce los lineamientos de tu organización.				

50	Toma de decisiones (TD)	Define el problema antes de proponer alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una de ellas.				
51		Genera varias alternativas para la solución de los problemas, en lugar de focalizarte en una solución obvia.				
52		Al plantear alternativas evalúa las consecuencias a corto y largo plazo.				
53		Comparte la información con el equipo y propicia la participación.				
54	Creatividad (CR)	Es más importante para el (ella) hacer lo que piensa que es correcto, que tratar de ganar la aprobación de los demás.				
55		Posee ímpetu para muchos de sus más importantes proyectos.				
56		Está muy interesado (a) en tener nuevas ideas que en tratar de venderlas a los demás.				
57		Es importante para el (ella) tener un lugar para todo y todo en su lugar.				
58	Inteligencia emocional (IE)	Tienes claro sus sentimientos.				
59		Si da demasiadas vueltas a las cosas complicándolas, tratas de calmarse.				
60		Es congruente al expresar lo que necesita.				

### Anexo 3: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Unidad de análisis	Hipótesis	Variables	Escalas
<b>Pregunta General</b>	<b>Objetivo General</b>	Médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa.	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable dependiente: Salario emocional</b>	Ordinal
¿Cuál es la relación entre salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, 2022?	Determinar la relación entre salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, 2022.	Compuesto por 14 médicos.	Es probable que exista una relación positiva y significativa entre salario emocional y habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, 2022.	Dimensiones: Ambiente Desarrollo Flexibilidad	Ordinal
<b>Preguntas específicas</b>	<b>Objetivos específicos</b>		<b>Hipótesis específicas</b>	Variable independiente: Habilidades gerenciales	Ordinal
¿Cuál es la relación entre la dimensión ambiente y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, 2022?	Analizar la relación entre la dimensión ambiente y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, 2022.		Es probable que exista una relación positiva y significativa entre la dimensión ambiente y habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud-Red Asistencial Arequipa, 2022.	Dimensiones: Apoderamiento Gestión del capital humano Trabajo en equipo Liderazgo Gestión del tiempo Negociación Acción estratégica Toma de decisiones Creatividad Inteligencia emocional	

<p>¿Cuál es la relación entre la dimensión desarrollo y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022?</p>	<p>Analizar la relación entre la dimensión desarrollo y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022</p>		<p>Es probable que exista una relación positiva y significativa entre la dimensión desarrollo y habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.</p>		
<p>¿Cuál es la relación entre la dimensión flexibilidad y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022?</p>	<p>Analizar la relación entre la dimensión flexibilidad y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.</p>		<p>Es probable que exista una relación positiva y significativa entre la dimensión flexibilidad y habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.</p>		<p>Nominal Técnica / instrumento Encuesta / cuestionario</p>
<p>¿Qué dimensiones de salario emocional poseen una mayor relación con las dimensiones de las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022?</p>	<p>Identificar las dimensiones de salario emocional que poseen una mayor relación con las dimensiones de las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022</p>		<p>Es probable que existan dimensiones de salario emocional que posean una mayor relación con las dimensiones de habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.</p>		

			<b>Hipótesis nula</b>  Es probable que no exista una relación positiva y significativa entre salario emocional y habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud- Red Asistencial Arequipa, 2022.		
--	--	--	---	--	--

## Anexo 4: Solicitud de carta

### RED ASISTENCIAL AREQUIPA – ESSALUD

---

ANEXO 8

#### SOLICITUD DE EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

Arequipa, 10 de agosto del 2022.

LIC.

**MILRED BOLAÑOS CASTRO**

**Jefe (e) de la Oficina de Capacitación Investigación y Docencia.**

Red Asistencial Arequipa - ESSALUD

Presente. -

**Asunto:** Solicitud de evaluación y aprobación de protocolo de investigación

De mi consideración:

Es grato dirigirnos a usted para saludarlo cordialmente y a su vez solicitarle la evaluación del protocolo de investigación denominado **“Relación entre el salario emocional y las habilidades gerenciales en los médicos con cargo de jefes de los servicios y departamentos asistenciales del Hospital III Yanahuara EsSalud - Red Asistencial Arequipa, 2022”**, por el Comité Institucional de Ética en Investigación, así como la presentación ante la gerencia /dirección, para su aprobación.

Se trata de un estudio tipo observacional/ensayo clínico, cuyos investigadores principales pertenecen a la Universidad Católica San Pablo, el proyecto se llevará a cabo en el Centro de Investigación/Departamento/Servicio/Área de médicos del Hospital III Yanahuara de la Red Asistencial Arequipa – EsSalud.

Sin otro particular, quedamos de usted.

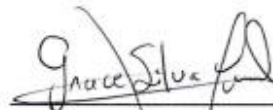
Atentamente,



Susan Naisha Ruth Lazo Laura

DNI: 73123906

Teléfono móvil: 940109209



Grace Esthefania Silva Quicaña

DNI: 48426108

Teléfono móvil: 977136907

## Anexo 5: Aceptación de la carta de autorización



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

### NOTA N° 072 -UCID-GRAAR-ESSALUD-2022

Arequipa, 26 setiembre 2022

NIT: 1161-2022-85

Dra.  
**LOURDES NUÑEZ ESCOBEDO**  
Directora del Hospital III Yanahuara  
Red Asistencial Arequipa – EsSalud  
Presente. -



### ASUNTO : APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION

Es grato dirigirme a usted saludándolo cordialmente y en atención al asunto, manifestarle que el Proyecto de Investigación denominado "RELACIÓN ENTRE EL SALARIO EMOCIONAL Y LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LOS MÉDICOS CON CARGO DE JEFES DE LOS SERVICIOS Y DEPARTAMENTOS ASISTENCIALES DEL HOSPITAL III YANAHUARA ESSALUD-RED ASISTENCIAL AREQUIPA, 2022", presentado por GRACE ESTHEFANIA SILVA QUICAÑA y SUSAN NAISHA RUTH LAZO LAURA, estudiantes de la Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas-Escuela Profesional de Administración de Negocios, de la Universidad Católica San Pablo. Ha sido revisado y aprobado por el Comité Institucional de Ética en Investigación de la Red Asistencial Arequipa – EsSalud, para su ejecución.

El autor se compromete, a presentar sus resultados en el servicio o departamento donde realizó el estudio de investigación y a respetar la confidencialidad de la información.

En tal sentido, solicitamos tenga a bien, brindarle el apoyo y las facilidades que se requiera.

Agradeciendo la atención a la presente, quedo de usted.

Atentamente,

  
Lic. Milred Bolanos Castro  
Jefe de Unidad Corporativa, Investigación y Docencia  
Red Asistencial Arequipa  
EsSalud

MBC/mvm  
c.c. archivo