

Relación entre la capacidad de gestión y la satisfacción laboral en el organismo central del sector Justicia del Perú

SHAYLA MARIEL MARTÍNEZ MALQUI¹
JUSTINA URIBE KAJATT²
DANIEL ENRIQUE REY DE CASTRO HIDALGO³

RECIBIDO: 02/11/2023 ACEPTADO: 30/11/2023 PUBLICADO: 22/08/2024

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la capacidad de gestión (CG) y la satisfacción laboral (SL). Se realizó una investigación aplicada con enfoque cuantitativo a nivel correlacional y diseño no experimental-transversal con una población de 346 servidores de una entidad pública peruana del sector Justicia. Las dimensiones de la variable CG fueron cuatro: planificación, organización, dirección y control. Para la variable SL, las dimensiones fueron cinco: relación con el superior, relaciones interpersonales, reto del trabajo, sistemas de compensación y condiciones de trabajo. Según los resultados, la variable CG y SL tienen una correlación positiva muy fuerte (0.803). Se concluye que la CG, en todas sus dimensiones, se relaciona de manera positiva con la SL.

Palabras clave: capacidad de gestión, satisfacción laboral, planificación, organización, dirección.

INTRODUCCIÓN

Una preocupación permanente de los Estados y de los gobiernos en particular es proporcionar servicios oportunos y de calidad al ciudadano a través de las entidades públicas que tienen a su cargo funciones destinadas a la implementación de las políticas públicas en salud, educación, justicia, infraestructura, entre otras. Para que ello sea efectivo, el Estado, a través de sus gobernantes, debe examinar con sumo interés, por un lado, la capacidad de gestión (CG) existente en las entidades públicas y, por otro, la satisfacción laboral (SL) de las personas que contribuyen a que se gestionen debidamente desde los diversos estamentos de la estructura organizacional.

La CG de los directivos y gerentes públicos, así como de los trabajadores, está encaminada a atender las necesidades de los ciudadanos en el marco de las normas legales y las restricciones legales y políticas. En el contexto gubernamental, debe efectuarse con eficacia y eficiencia, es decir, enfocados a que «las cosas se hagan y se hagan bien», donde el valor de la efectividad en la solución de los problemas y en el uso de los recursos sean reconocidos por la ciudadanía (Ruiz, 2012). En esta línea de análisis, importa que la CG esté enfocada hacia el logro de resultados ya establecidos y que, a su vez, permita generar *valor público* de los servicios que ofrece al ciudadano

1 Licenciada en Administración de Empresas. Actualmente, es analista de acciones de personal en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Lima, Perú).

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-9388-5672>

Autor de correspondencia: smartine@minjus.gob.pe

2 Doctora en Administración y doctora en Educación por la Universidad Nacional Federico Villareal (Lima, Perú). Actualmente, es docente en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Ingeniería (Lima, Perú).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2691-3073>

E-mail: juribek@uni.edu.pe

3 Magíster en Gestión Empresarial. Actualmente, es investigador y jefe de transportes en la Universidad de Lima (Lima, Perú).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0610-2150>

E-mail: dreyv@ulima.edu.pe

sobre la base del presupuesto basado en resultados que evalúe el cumplimiento de lo planificado (De la Parra y Figueroa, 2022). Bajo este escenario, se precisa del acompañamiento y monitoreo de los directivos públicos y gerentes públicos que hagan posible la implementación y cumplimiento de políticas de Estado y de gobierno.

De acuerdo con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016), la CG en el modelo peruano se desarrolla en tres campos:

1. Gestión en el entorno político (emprendimiento y desarrollo de políticas públicas, negociación, deliberación, marketing y comunicación estratégica y desarrollo de capacidades, todo en el marco ético)
2. Gestión estratégica (análisis estratégico, diseño de políticas mirada estratégica en el planeamiento, gestión de procesos, gestión por resultados, seguimiento, monitoreo y evaluación, innovación y gestión de las personas)
3. Gestión operativa (planificación operativa, capacidad técnica, rediseño y simplificación operativa, racionalidad económica, legalidad en la actuación, transparencia y rendición y control)

En algunos casos, dicho desarrollo presenta limitaciones debido a la alta rotación en los cargos funcionariales (ministros, viceministros, entre otros) que, a su vez, deciden cambios en los cargos directivos y gerenciales donde, en la generalidad de los casos, los sustitutos no cumplen con las competencias para el desempeño de tal función; como consecuencia, la curva de aprendizaje de los nóveles es un gasto en términos de tiempo y presupuesto. En estas circunstancias, los ciudadanos no reciben los bienes y servicios adecuados y, como lo advierte Rosas (2019), el éxito o fracaso del quehacer público responde a la capacidad interna del Estado para cumplir sus propósitos.

Desde esta perspectiva, a nivel organizacional, es importante avizorar los sentimientos de satisfacción o insatisfacción que perciben los trabajadores en las entidades públicas respecto de estas experiencias laborales que se conocen como *satisfacción laboral* (Gamboa, 2010). Como señala el autor, en este constructo, la SL tiene los componentes afectivo y cognitivo que la diferencian de otro tipo de experiencias. Por esta razón, los gerentes y directivos deben crear relaciones cordiales entre la organización y los

trabajadores que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de todas las partes (Sánchez y García, 2017). Es importante que los trabajadores perciban que la organización valora y reconoce su trabajo a través de un ambiente laboral favorable, compensaciones equitativas, relaciones cordiales con los superiores, relaciones interpersonales propicias, retos laborales, clima laboral, entre otros que favorecen el desarrollo profesional y la puesta en valor de sus competencias a disposición de su entidad, puesto que tal desarrollo sería poco probable en ambientes adversos. En suma, la SL es pues una percepción de los trabajadores frente a la experiencia laboral (Castañeda y Sánchez, 2022); desde este punto de vista, la CG y la SL son las dos caras de una misma moneda.

En estos tiempos, cuando la gestión pública muestra resultados poco auspiciosos en la atención a las necesidades sentidas de los ciudadanos, resulta de especial interés identificar la relación existente entre la CG y la SL.

Esta investigación se desarrolla en el ámbito de la gestión pública y pretende visibilizar los problemas por los que actualmente atraviesan las entidades del Estado, proporcionando a los decisores de la gestión pública, sean de nivel nacional, regional o local, una herramienta base para el planteamiento y desarrollo de estrategias en la toma de decisiones como parte de la CG, bajo un escenario de SL adverso. De esta manera, se podría no solo mejorar los indicadores de la SL, sino también apuntar al logro de los objetivos organizacionales.

Capacidad de gestión (CG)

Es una competencia esencial para administrar eficientemente el uso de los recursos, con el fin de lograr los objetivos establecidos. Para Mintzberg (2009), gestionar es una práctica basada en la experiencia, mientras que administrar implica actuar, liderar, tomar decisiones, reflexionar y controlar, no como actividades separadas, sino entrelazadas. Asimismo, la capacidad administrativa se refiere a las habilidades técnicas del aparato estatal para llevar a cabo sus objetivos. Esto abarca tanto el nivel individual, relacionado con los recursos humanos, como el nivel organizacional, referido a la estructura y funcionamiento de la organización en su conjunto (Rosas, 2019). Mintzberg (2009), entre otros autores, identifican diversas dimensiones o aspectos de la CG y, en relación a ello, en esta investigación, se analiza la CG desde la planificación, organización, dirección y control como elementos esenciales para el cumplimiento de los compromisos organizacionales.

Planificación

Es una de las dimensiones de la CG que define la visión, la misión y los objetivos, así como las acciones concretas para alcanzar las metas establecidas. Al ser parte de la administración, comprende las actividades que deben desarrollar los gerentes y su formulación demanda claridad y simplicidad (Rosas, 2019).

Para este propósito, se deben tener en cuenta la visión y misión de la entidad. La visión proporciona una orientación hacia el futuro y guía el comportamiento de los individuos dentro de la organización hacia el logro de metas establecidas, mientras que la misión representa el propósito fundamental o la razón de existir de una organización (De la Parra y Figueroa, 2022). Los objetivos deben ser claros y específicos, medibles y basados en resultados. En esa misma línea se enfocarán las actividades y acciones, que son el conjunto de intervenciones que se llevan a cabo de manera secuencial e integrada para lograr las metas y objetivos específicos de un proyecto (Reynoso y Arbaiza, 2023). Para ello, se fijarán estrategias, que son un conjunto planificado e intencional de enfoques que guían las decisiones hacia el futuro (Mintzberg, 2009). Por ello, los directivos deben tomar decisiones oportunas que requieren un sistema de gestión eficiente con información relevante y actualizada.

Organización

Como otra dimensión de la CG, está encaminada al desarrollo de las actividades destinadas a estructurar las tareas que permitan minimizar el tiempo de inactividad. Para esto, los directivos deben guiar su comportamiento hacia el logro de metas (Reynoso y Arbaiza, 2023).

Para una correcta organización, se debe considerar la división del trabajo. En este sentido, Fernández y Zambrano (2019) afirman que las personas se sienten más cómodas y mejoran su efectividad en las relaciones interpersonales, en un tipo de organización donde una parte de la estructura se basa en jerarquías para la administración y control, mientras que en el resto se promueve la horizontalidad relacional, enfocada en la innovación, la aceleración de procesos y la mejora de las cadenas de valor. A este tipo de organización los autores le denominan *organización redárquica*. Para ello, es importante una programación de actividades que demanda establecer una secuencia estructurada, necesarias para llevar a cabo el trabajo y programarlas de acuerdo con las responsabilidades específicas (Reynoso y Arbaiza, 2023). Así

también, debe establecerse una adecuada coordinación que busque sincronizar y conciliar los esfuerzos para ejecutar de manera eficiente una función o actividad determinada (Rosas, 2019). Así, Mintzberg (2009) resaltaba que los directivos y ejecutivos deben desarrollar sus actividades como actores que operan no solo en la cúspide de una jerarquía o en el centro, sino a lo largo de una red de actividades. Es por eso que se hace hincapié en las organizaciones como redes donde las actividades interactúan y la comunicación fluye en todas las direcciones.

Dirección

Es considerada como el proceso más complejo que los directivos deben llevar a cabo en la medida que su puesta en marcha demanda gestionar las relaciones con las personas que trabajan en la organización. En este contexto, el rol del directivo es considerado un factor determinante de éxito, el eje estratégico fundamental y clave en el sistema de dirección; por ello, surge la necesidad de una adecuada y permanente formación que facilite la adquisición y mejora de las competencias necesarias para hacer frente a las demandas cambiantes del rol que estos tiempos exigen (Tamayo et al., 2022).

En esta línea de ideas, para una efectiva dirección, el liderazgo es la respuesta a una necesidad social, donde la persona asuma el rol de orientación y enlace para satisfacer las demandas fundamentales de esa situación. En su momento, Mintzberg (2009) destacó que el liderazgo va más allá de la simple delegación de autoridad, por lo que se debería considerar a los gerentes como líderes y al liderazgo como una práctica efectiva de la administración. De modo similar, Fernández y Zambrano (2019) plantean que el liderazgo se desarrolla internamente y que a los líderes les incumbe conocerse y liderarse a sí mismos antes de poder ejercer un liderazgo efectivo sobre los demás. Deben también actuar como facilitadores y creadores de condiciones propicias, fomentando la comunicación, el diálogo y la conectividad para dar voz y valor a cada individuo, promoviendo una red de interacciones efectivas, generando sinergia y empoderamiento, donde las personas puedan desarrollar su máximo potencial. Desde esa perspectiva, la comunicación clara y precisa de los objetivos motiva el desempeño individual y colectivo para alcanzar la excelencia, por lo cual, el trabajo en equipo conlleva promover y fomentar la participación de manera flexible en donde se brinde autonomía a los individuos.

Control

Esta dimensión de la CG aborda los sistemas de control formales, el control por resultados y el control del comportamiento; sin embargo, es importante destacar que un sistema de control también abarca un tipo de control informal, el control social o cultural. Cabe precisar que los sistemas de control formales pueden ser vistos como sistemas que diagnostican, evalúan y corrigen diversas áreas de la organización, que tienen una integración lógica de técnicas para recopilar y utilizar información para la toma de decisiones de acuerdo con lo planificado, así como para evaluar el rendimiento (Farías, 2020).

Es importante resaltar que un adecuado control precisa considerar medidas que prevengan desviaciones y establezcan parámetros de comparación en función al tipo de control y guarden relación con el resultado esperado. De la misma manera, la medición de la supervisión debe estar determinada por un estándar establecido y la forma de llevarla a cabo dependerá de lo que se pretende evaluar. Los directivos, responsables de la corrección y retroalimentación, deben realizar revisiones periódicas para comprender el valor que aportan los controles establecidos y la manera en la que estos controles contribuyen positivamente al logro de los objetivos establecidos y a la eficiencia de la entidad (Farías, 2020).

Finalmente, el propósito del control, como un aspecto importante de la CG, es utilizar de manera eficiente y efectiva los recursos públicos, mejorar la CG interna y satisfacer las necesidades de las personas, fomentando un gobierno transparente que rinda cuentas y promueva la integridad. En este sentido, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), mediante las cartas iberoamericanas y guías referenciales para el sector público, recomienda a los países miembros, tales como el Perú y otros países de Latinoamérica y el Caribe, establecer regulaciones específicas para la función directiva. Asimismo, recomienda fomentar políticas para lograr la excelencia en la gestión pública, con énfasis en el fortalecimiento de la CG, liderazgo y responsabilidad directiva y la puesta en valor del capital humano basado en competencias laborales.

Satisfacción laboral (SL)

La SL puede originarse tanto por factores internos, como el tipo de trabajo, el uso de habilidades y el grado de autonomía, como por factores

externos, como la remuneración, los beneficios ofrecidos y la política organizacional en general. Por lo tanto, la SL está fuertemente influenciada por el entorno y las circunstancias particulares de la vida profesional de cada individuo, lo que lleva a que varíe según su desempeño, trayectoria dentro de la empresa y experiencias previas en su carrera. En este contexto, la SL se refiere a la variedad de emociones experimentadas por los empleados a raíz de sus vivencias en el trabajo, tanto a nivel individual como en el contexto organizacional. Estas experiencias pueden dar lugar tanto a la satisfacción como a la insatisfacción dependiendo de las circunstancias en las que se desenvuelvan (Chiang et al., 2021). Por lo que Madero et al. (2021) y Chiang et al. (2021), entre otros autores, identifican diversas dimensiones o aspectos de la SL y, con base en ello, se han definido específicamente las variables que se observan en la gestión pública.

Relación con el superior

Es una de las dimensiones de la SL clave en el ámbito laboral, donde se establece la interacción entre empleados y jefes. Investigaciones recientes analizan el impacto del entrenamiento de los directivos en la calidad de estas relaciones y han encontrado que una percepción positiva por parte del jefe se relaciona con la percepción de los subordinados sobre la calidad de la relación líder-miembro (Llanos y Villarreal, 2022). Uno de los indicadores de esta dimensión es la apertura del superior. Al respecto, Mintzberg (2009) señaló que gestionar personas implica no solo motivar, sino también animar y habilitar, liberando la energía natural en los colaboradores. Es de precisar que los gerentes tienen el papel esencial de potenciar a los individuos, colaborando con estos para que logren un comportamiento más efectivo centrándose en el desarrollo personal. En este aspecto, cobra relevancia el indicador valoración del superior, para lo cual es importante fomentar el desarrollo de las habilidades individuales que mejoren la SL y promuevan el compañerismo y la competencia saludable para un clima organizacional favorable. Finalmente, otro aspecto importante es la generación de confianza, que es esencial para el éxito organizacional y se construye mediante relaciones interpersonales en constante evolución, lo que permite a los individuos extender su confianza hacia la organización y lograr respuestas positivas en su desempeño (Chiang et al., 2021).

Relaciones interpersonales

Son consideradas habilidades innatas que mejoran con el tiempo y son esenciales para establecer la autoconfianza y la confianza mutua en un equipo. Esta dimensión comprende el compromiso organizacional y la habilidad comunicativa, ambas enfatizan la interacción respetuosa y comprensiva dentro del equipo. La cooperación en el equipo basada en el desarrollo grupal y la responsabilidad conjunta también es importante porque promueve el crecimiento colectivo, valorando la contribución individual y aprendiendo de la experiencia compartida (Jaramillo et al., 2021). Además, la relación con los compañeros enfatiza la horizontalidad relacional tratando a todos como iguales más allá de roles o jerarquías y respetando la participación de manera equitativa. Por último, la responsabilidad laboral expresada mediante el compromiso y la obligación que un empleado tiene para cumplir con sus funciones en el lugar de trabajo tiene un impacto directo en el rendimiento laboral que, a la larga, es influenciado por diversos factores dentro del contexto organizacional, tales como aspectos emocionales, personales y motivacionales (Foncubierta y Sánchez, 2019).

Reto del trabajo

Esta dimensión responde a la evaluación con la que el empleado relaciona su experiencia diaria en la organización para la que trabaja, incluyendo cómo realiza sus funciones laborales y el grado de satisfacción que obtiene al cumplir sus propósitos. Un indicador relevante es el trabajo estimulante, donde un ambiente laboral adecuado impulsa a los empleados a sentir entusiasmo y orgullo al realizar sus tareas diarias. Además, un entorno positivo favorece una mayor disposición de los empleados para alcanzar las metas, manteniendo la atención y siguiendo indicaciones con diligencia. Otro indicador significativo es el agrado con la labor, que se manifiesta a través de la dedicación y el sentido de significado en el trabajo, sintiéndose entusiasmado y orgulloso por su desempeño. Un trabajo bien realizado requiere dedicación y esfuerzo. Además, se destaca la identidad con las tareas, que representa el nivel de compromiso del empleado con la misión, objetivos y proyectos de la empresa (Madero et al., 2021).

Reconocer el propósito y la relación de su trabajo con el proyecto empresarial es esencial, al igual que comprender sus vínculos con otras áreas o unidades de negocio. Finalmente, se considera la

capacidad de asumir desafíos, promoviendo profesionales comprometidos, flexibles y con visión a largo plazo. El enfoque basado en competencias busca enriquecer a los individuos con habilidades prácticas y conocimientos teóricos, capacitándolos para actuar de manera autónoma y transformadora aplicando información y adoptando actitudes adecuadas para resolver situaciones desafiantes (Madero et al., 2021).

Sistema de compensaciones

Dimensión concebida como el conjunto de normas, principios, procedimientos y reglas que normalizan los pagos a los trabajadores del sector público; sus elementos están regulados de manera general en la actividad pública, salvo excepciones que se establecen en ley expresa. A su vez, este sistema está vinculado con otros elementos de la gestión de las personas y tiene que ver con el tamaño de la organización, el presupuesto que se administra, el alcance de las políticas públicas y los requisitos de los perfiles con los que deben cumplir las personas para acceder a un puesto con un determinado nivel de compensación. Todo ello en el marco de los principios de competitividad, equidad, consistencia interna y consistencia intergubernamental (D. S. N.º 040-2014-PC, 2014).

La equidad es uno de los principios importantes del sistema de compensaciones señalados tanto en la Ley N.º 30057 como en el Decreto Supremo N.º 138-2014-EF de la legislación peruana. Ambos señalan que la retribución por el trabajo en puestos similares, pero en condiciones disímiles en términos de exigencia y responsabilidad, debe ser diferente. De manera contraria, cuando tales funciones de puesto se desarrollan en situaciones análogas, corresponde una compensación económica equivalente. La consistencia interna responde al hecho de que dentro de la misma entidad pública las compensaciones «guardan relación con las condiciones de exigencia, responsabilidad y complejidad del puesto» (D. S. N.º 040-2014-PCM, 2014, p. 20); sin embargo, cuando prevalece la desigualdad, se constituye en un factor dañino en la entidad que podría originar alta rotación, así como desmotivación, falta de productividad, entre otros. En cuanto al reconocimiento, este se hace efectivo a través de la compensación no económica que la entidad entrega a sus trabajadores como distinciones o condecoraciones por la labor sobresaliente en el desempeño de sus funciones, descuentos corporativos o programas de bienestar social para el trabajador y su familia.

El Servicio Civil ofrece a los servidores públicos la oportunidad de ascender, conocida también como progresión en la carrera, mediante los concursos públicos basados en la meritocracia. Esta es una nueva concepción que responde al modelo del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos, en el cual el subsistema de compensaciones no es una isla, pues guarda relación con otros subsistemas que incluyen la gestión del rendimiento, la gestión de la capacitación y el desarrollo, entre otros subsistemas que también forman parte del modelo (D. S. N.º 040-2014-PCM, 2014).

Como se puede apreciar, las compensaciones no están restringidas solamente al abordaje de los pagos. En el sistema subyacen elementos comunicacionales que buscan incentivar conductas positivas hacia la productividad desarrollando estrategias innovadoras de recursos humanos. En suma, el sistema de compensaciones del sector público es la posición de los Estados respecto a los pagos y sus diferentes conceptos en el sector público.

Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo se constituyen en un factor que ha cobrado relevancia en los últimos años. En tiempos actuales, los trabajadores buscan no solo una posición laboral, sino más bien un «buen empleo» que comprenda aspectos tangibles como equipamiento e infraestructura física donde puedan desarrollar sus capacidades. Así también, indagan sobre entidades que ofrezcan sistemas de compensación con equidad interna e intergubernamental, horarios que permitan el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y oportunidades de crecimiento profesional.

Además de las aspiraciones del trabajador, las entidades están obligadas a brindarles de manera directa la salud y seguridad en el trabajo, que no es otra cosa que la protección física y mental contra riesgos laborales en la organización (Sánchez y García, 2017) que puedan presentarse durante el desempeño de sus funciones. Por esta razón, es importante analizar otros elementos como los estilos de liderazgo, las formas de trabajo, las políticas internas y el sistema organizacional, pues tienen una estrecha vinculación con las condiciones de trabajo.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo y de diseño no experimental-transversal (Hernández et al., 2014). Se utilizó

una muestra de 346 individuos, obtenida de una población de 3477 servidores públicos de ambos géneros que laboran en el organismo central del sector Justicia del Estado peruano.

Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, que implicó la elaboración de dos cuestionarios, uno para cada variable. Para medir la variable CG, se plantearon 25 ítems que abordan sus cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control. En tanto, para medir la SL, se plantearon 30 ítems que abordan sus cinco dimensiones: relación con el supervisor, relaciones interpersonales, reto al trabajo, sistemas de compensación y condiciones de trabajo. Se utilizó la escala de Likert de cinco puntos para ambos cuestionarios, donde el puntaje mínimo es 1 («nunca») y el máximo, 5 («siempre»). Las encuestas fueron sometidas al juicio experto de cinco especialistas para determinar su validez; mientras que, para determinar su confiabilidad, se utilizó el indicador alfa de Cronbach con el que obtuvieron valores de 0.961 y 0.951 para la CG y la SL, respectivamente.

RESULTADOS

Se realizó un análisis descriptivo de cada dimensión de la variable CG y un gráfico comparativo de las dos variables principales. Finalmente, se muestran las correlaciones entre la primera variable y sus dimensiones versus la segunda variable, SL.

En la Figura 1, se muestra la distribución de las respuestas de los encuestados en relación a la primera dimensión, planificación. Se observó que el 10.4% de los encuestados señalaron la categoría «siempre», el 45.1% «casi siempre», el 37.3% «a veces» y el 7.2% «casi nunca». Es decir, el 55.1%, más de la mitad de los empleados entrevistados, tuvo una percepción positiva de los elementos de la planificación tanto en su institución como en su área de trabajo. Así mismo, se encontró que el 44.5% de encuestados tuvo una percepción negativa sobre esta dimensión.

Respecto a la segunda dimensión organización, en la Figura 2, se puede observar una distribución porcentual distinta donde el 9.2% de los encuestados señalaron la categoría «siempre», el 22.8% «casi siempre», el 47.1% «a veces», el 13% «casi nunca» y el 7.8% «nunca». Estos resultados muestran que el 69.7% de los entrevistados tuvo una percepción desfavorable acerca de la organización en su área versus un 32% que tuvo una apreciación favorable.



Figura 1. Planificación.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2. Organización.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3, se observa la distribución porcentual de la tercera dimensión, dirección. El gráfico muestra que el 8.1% de los encuestados señalaron la categoría «siempre», el 21.1% «casi siempre», el 37.9% «a veces», el 29.8% «casi nunca» y el 3.1% «nunca». Por tanto, se puede ver que solo el 29.2% respondió de manera positiva frente a la dirección dentro de su área, mientras que un 70.9% apuntó tener una percepción desfavorable.

La distribución porcentual de los encuestados sobre la cuarta dimensión, control, se muestra en la Figura 4. Las proporciones son similares a las dimensiones dos y tres y se aprecia que el 6.9% indicó la categoría «siempre», el 11.6% «casi siempre», el 52.9% «a veces» y el 28.3% «casi nunca». Es decir, solo el 18.5% tuvo una impresión a favor, en tanto que el 81.5% mostró una percepción negativa.

En la Figura 5, se observan los porcentajes de las variables CP y SL. Para la primera, el 9.5% señaló la categoría «siempre», el 22.8% «casi siempre», el 56.6% «a veces» y el 11% «nunca». Mientras que para la SL el 3.5% indicó «siempre», el 13.9% «casi siempre», el 49.7% «a veces» y el 32.9% «casi nunca». En comparación, ambas variables muestran un porcentaje de percepción desfavorable (suma de quienes dijeron «casi nunca» y «nunca») en la mayoría de encuestados, 67.6% y 80.6% para CG y SL, respectivamente.

Hipótesis

Se plantearon cinco hipótesis, una general y cuatro específicas. La hipótesis general es la siguiente:

La capacidad de gestión se relaciona con la satisfacción laboral en el organismo central del sector Justicia, Lima, 2022.



Figura 3. Dirección.

Fuente: Elaboración propia.

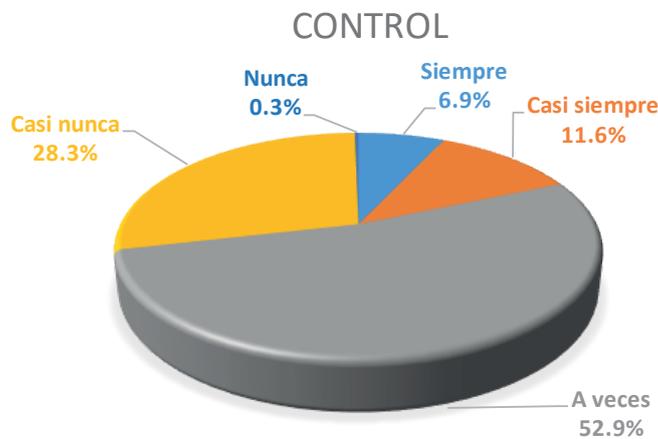


Figura 4. Control.

Fuente: Elaboración propia.

CAPACIDAD DE GESTIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

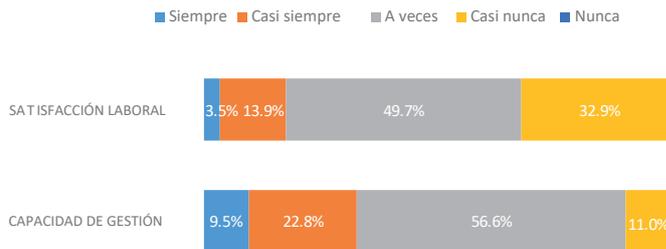


Figura 5. Capacidad de gestión y satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Prueba de hipótesis

H_0 : $r = 0$, no existe relación entre la capacidad de gestión y la satisfacción laboral.

H_1 : $r \neq 0$, existe relación entre la capacidad de gestión y la satisfacción laboral.

En la Tabla 1, se observa que existe una correlación positiva muy fuerte de 0.803 con un nivel de significancia de 0.001 entre la CG y la SL de los servidores públicos en el organismo central del sector Justicia.

Después de someter a prueba las cuatro hipótesis específicas, una por cada dimensión (D_1 , D_2 , D_3 y

D₄), en la Figura 6, se observan las correlaciones con la segunda variable, SL. Es posible observar que existe una correlación positiva media de 0.392 entre la dimensión planificación (D₁) y la variable SL en los empleados del organismo central del sector Justicia. Así mismo, existe una correlación positiva considerable de 0.66 entre la dimensión organización (D₂) y la variable SL. En relación a la dimensión dirección (D₃), se identificó una correlación positiva y considerable de 0.721 con la variable SL. Finalmente, existe una correlación positiva muy fuerte de 0.828 entre la dimensión control (D₄) y la variable SL. El nivel de significación de las cuatro pruebas fue de 0.01.

Tabla 1. Valores rho de Spearman para capacidad de gestión y satisfacción laboral.

	Valor
Coefficiente de correlación	0.803
N	346
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado a la muestra, año 2022.

DISCUSIÓN

Como se observa en los resultados, la CG y la SL presentan una alta correlación. Esta primera relación se alinea directamente con la investigación de Bernal (2020), quien determinó un nivel de correlación de 0.92 entre la gestión administrativa y la SL en los empleados del Registro Nacional

de Identificación y Estado Civil (RENIEC), otra entidad del Estado peruano. En esa línea, una deficiente gestión en la administración obstaculiza el desarrollo de la institución, lo que conduce a una percepción negativa del ambiente laboral (Ramírez, 2020).

En relación al primero de los objetivos específicos, se advierte una baja correlación entre la planificación y la SL. En particular, la baja correlación entre la planificación organizacional y el ambiente laboral también fue identificada por Rey de Castro et al. (2020). Podría deducirse entonces que, en general, los elementos de la planificación no mantienen una relación tan directa con la SL como otras dimensiones. Sin embargo, la planificación desde la mirada de la CG y la SL es un elemento del que no se puede prescindir; al contrario, al significar un punto de partida para las demás dimensiones, debería desarrollarse. Del mismo modo, debería incentivarse su aplicación toda vez que los cambios acelerados demandan prever actitudes y competencias que no se tienen actualmente. Más aún si serán requeridas en el futuro (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

El segundo objetivo específico buscó determinar la relación entre la organización y la SL. En el estudio se demostró que existe una correlación significativa entre ambas. Estos resultados son confirmados por Chiang y Candia (2021), quienes en concluyeron que las creencias organizacionales, elementos importantes de la organización, tienen una relación positiva con la SL.

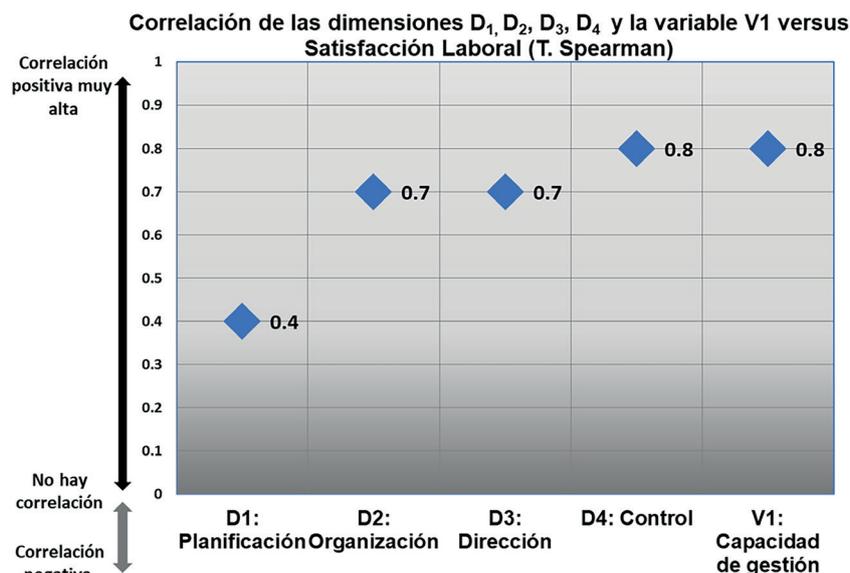


Figura 6. Correlación de las cuatro dimensiones de la variable capacidad de gestión versus satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al tercer y cuarto objetivo específico, se encontró una alta correlación entre la dirección y el control versus la SL. Estos resultados se alinean con lo manifestado por Santamaria (2021), quien afirmó que la productividad, transversal a estas dimensiones, se puede ver impactada por la SL e influenciada de manera directa por los estilos de liderazgo.

Es importante señalar que la SL puede verse influenciada por diversos factores, toda vez que dicha variable es de tipo situacional principalmente y que varía en función de las expectativas del empleado en su centro laboral. Sin embargo, por todo lo visto, resulta evidente la necesidad de una gestión capaz y eficiente que contribuya a generar un mejor ambiente laboral. En ese sentido, para que una organización logre cumplir los objetivos de la organización, será necesario un conjunto de acciones eficaces, para lo cual es necesario contar con una directiva orientada a las personas, a la dirección y a la acción, de tal forma que brinden un equilibrio primordial en la gestión, tal como lo afirma Mintzberg (2009).

CONCLUSIONES

La investigación realizada en el organismo central del sector Justicia del Perú, en el año 2022, apunta a responder el nivel de relación entre la CG y la SL, cuyo resultado alcanza un valor de 0.803, que indica una relación positiva muy fuerte. Además, se obtuvo que el 67.6% de los encuestados consideraron la CG negativa o deficiente, mientras que el 80.6% tuvo la misma percepción sobre la SL. En consecuencia, es posible señalar una relación directa entre ambas variables.

Respecto a la relación entre cada dimensión de la CG y la SL, la planificación presentó un nivel de correlación positiva media de 0.392. Si bien fue la dimensión con el valor más bajo, contrasta con los resultados descriptivos que indicaron el porcentaje más alto (55.1%) de percepción positiva sobre la planificación, a diferencia de las tres dimensiones restantes.

La dimensión organización presentó una correlación positiva considerable con la SL con un valor de 0.66. Aquí, por medio del análisis descriptivo se determinó que el 69.9% de entrevistados consideraron no estar de acuerdo con la organización en su área.

Respecto a la relación de la dimensión dirección con la SL, se observó una correlación positiva y

considerable con un valor 0.721. Asimismo, se observó que el 71.8% de los encuestados señalaron una percepción desfavorable respecto al manejo de la dirección en su área.

La cuarta dimensión, control, se correlacionó de manera positiva y alta con la SL con un valor de 0.828. En los resultados descriptivos, se evidencia que más de la mitad de encuestados (52.9%) señalaron una inconstante frecuencia en el control, seguido del 28.3% que percibieron que casi nunca lo hubo.

Finalmente, cabe mencionar que esta investigación brinda a la gerencia de cualquier organización una herramienta base para la toma de decisiones en la CG bajo un escenario de SL adverso. No obstante, puede aplicarse para desarrollar estrategias para optimizar la CG en cualquier escenario, en la medida que se apunte al logro de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- [1] Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2016). *Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. Lima, Perú: Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR.
- [2] Bernal Fuentes, V. A. (2020). *Gestión administrativa y satisfacción laboral de los trabajadores del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Lima, 2019*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41700/Bernal_FVA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- [3] Castañeda Santillán, L. L., y Sánchez Macías, A. (2022). La satisfacción laboral y burnout en personal docente. *Retos. Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 12(24), 230-246. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.03>
- [4] Chiang Vega, M., y Candia Romero, F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista científica de la UCSA*, 8(1), 14-25. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.01.014>
- [5] Chiang Vega, M., Hidalgo Ortiz, J. P., y Gómez Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>

- [6] De la Parra Northon, A. A., y Figueroa González, E. G. (2022). Diseño de un instrumento para medir la capacidad de gestión para resultados en la Universidad Juárez del Estado de Durango. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24), 1-42. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1199>
- [7] Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM. Reglamento General de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil. Diario Oficial El Peruano. (2014, 13 de junio).
- [8] Farías Landabur, A. (2020). El rol de los sistemas de control en el desarrollo de la confianza organizacional. *360: Revista de ciencias de la gestión*, (5), 98-117. <https://doi.org/10.18800/360gestion.202005.004>
- [9] Fernández, I., y Zambrano, R. (2019). *Liderazgo efectivo para el alto desempeño (LEAD)*. Madrid, España: Ediciones Urano.
- [10] Foncubierta Rodríguez, M. J., y Sánchez Montero, J. M. (2019). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *Retos: Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 9(18), 239-257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- [11] Gamboa Ruiz, E. J. (4 de setiembre de 2010). Satisfacción Laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12(16). <https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- [12] Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- [13] Jaramillo Ostos, D. F., Rojas Gutiérrez, W. J., Acero Coaquira, L. M., y Menacho Rivera, A. S. (2021). Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo de los directivos. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 1288-1298. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.277>
- [14] Llanos Reynoso, L. F., y Villarreal Coindreau, M. J. (2022). Acuerdos y desacuerdos entre los jefes y los subordinados sobre la admiración del liderazgo. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42), 1-28. <https://doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.10845>
- [15] Madero Gómez, S., Ortiz Mendoza, O. E., y Guerra Leal, E. M. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual. *CienciaUAT*, 15(2), 122-134. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1462>
- [16] Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA, EE. UU.: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- [17] Organización Internacional del Trabajo. (2021). Estrategias de Recursos Humanos 2022-2025: Diversidad, rendición de cuentas y respeto (Documento de reunión GB.343/PFA/14). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_821895.pdf
- [18] Ramírez Gómez, L. X. (2020). *Gestión administrativa y desarrollo institucional en los gobiernos parroquiales de Babahoyo, Ecuador, 2013-2016*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- [19] Rey de Castro Hidalgo, D. E., Gutiérrez Ascón, J. E., y Uribe Kajatt, J. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. *Industrial Data*, 23(2), 73-82. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- [20] Reynoso Espinoza, D. W., y Arbaiza Fermi, L. (2023). Conductas elegidas o forzadas a elegir: normas y valores asumidos por los ejecutivos. *Retos: Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 13(25), 23-35. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.02>
- [21] Rosas, A. (2019). Capacidad Institucional: Revisión del concepto y ejes de análisis. *DAAPGE*, (32), 81-107. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/DocumentosyAportes/article/view/8482/11943>
- [22] Ruiz López, J. S. (2012). Calidad en la gestión pública: Del azar a la necesidad. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (54), 63-94. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533686003.pdf>
- [23] Sánchez Trujillo, M. G., y García Vargas, M. E. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo: Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- [24] Santamaria Cruz, F. V. M. (2021). *Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en Lima Metropolitana*. (Tesis doctoral). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/60ed31f0-8b4d-47e3-8f68-5fa2fafea3e6/content>
- [25] Tamayo, A., Serrano, M., y Matos, D. (2022). Posicionamientos de una concepción teórica sobre la gestión de la formación de directivos. *Transformación*, 18(2), 336-365. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552022000200336&lang=es