



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración

Habilidades directivas y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor

Geison Steven Chavez Alvarez

Asesor

M(o).Jorge Alberto Alarcón Alva

Huacho – Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha
27/01/2020)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Geison Steven, Chavez Alvarez	76634509	12/08/2024
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
M(o) Jorge Alberto, Alarcón Alva	15728889	0000-0002-0115-0380
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera	15697556	0000-0003-3674-0302
Dr. Abraham Cesar Neri Ayala	15739625	0000-0003-2799-3244
M(o) Damaris Faviola Medina Palma	47463656	0000-0001-9398-2039

"HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BARRANCA, 2022"

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

20%

★ hdl.handle.net

Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Apagado

DEDICATORIA

A mi familia que siempre me asistió en complejos momentos ayudándome a sobresalir en mis actividades académicas y laborales.

AGRADECIMIENTO

A los profesores de la Facultad de Ciencias
Empresariales.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	04
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	05

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.1.1. Investigaciones internacionales	06
2.1.2. Investigaciones nacionales	08
2.2. Bases Teóricas	10
2.3. Definiciones de términos básicos	28
2.4. Hipótesis de investigación	29
2.4.1. Hipótesis General	29
2.4.2. Hipótesis Específicas	29
2.5. Operacionalización de las variables	30

	vi
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	
3.1. Diseño metodológico	31
3.2. Población y muestra	31
3.2.1. Población	31
3.2.2. Muestra	32
3.3. Técnicas de recolección de datos	32
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	33
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1. Análisis de resultados	34
4.2. Contrastación de hipótesis	41
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	
5.1. Discusión de resultados	45
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. Conclusiones	48
6.2. Recomendaciones	49
REFERENCIAS	
7.1. Fuentes bibliográficas	50
7.2. Fuentes electrónicas	50
ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución de frecuencia de las habilidades personales	34
Tabla 2.	Distribución de frecuencia de las habilidades interpersonales	35
Tabla 3.	Distribución de frecuencia de las habilidades grupales	36
Tabla 4.	Distribución de frecuencias de las Relaciones interpersonales	37
Tabla 5.	Distribución de frecuencias de las condiciones laborales	38
Tabla 6.	Distribución de frecuencias de los beneficios laborales	39
Tabla 7.	Pruebas de normalidad	40
Tabla 8.	Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y satisfacción laboral	41
Tabla 9.	Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades personales y satisfacción laboral	42
Tabla 10.	Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y satisfacción laboral	43
Tabla 11.	Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades grupales y satisfacción laboral	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Habilidades personales	34
Figura 2.	Habilidades interpersonales	35
Figura 3.	Habilidades grupales	36
Figura 4.	Relaciones interpersonales	37
Figura 5.	Condiciones laborales	38
Figura 6.	Beneficios laborales	39

RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022. **Métodos:** La presente investigación es de tipo básica, nivel es explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue de 307 trabajadores, muestra de 171 trabajadores. **Resultados:** de acuerdo a si su jefe reconoce sus cualidades y defectos dentro del entorno laboral el 48% determinó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; en cuanto a si su jefe tiene la habilidad de influir positivamente sobre su equipo el 48.5% resaltó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; en mención a si su jefe lidera cualquier cambio que se da con el fin de mejorar el 45% manifestaron que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; de acuerdo a si se siente satisfecho con su ambiente de trabajo el 43.9% determinó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo; de acuerdo a si se siente satisfecho con la distribución física del área de trabajo que se maneja en la municipalidad el 47.4% determinó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. **Conclusión:** las habilidades directivas influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.594.

Palabras clave: habilidades directivas, habilidades personales y satisfacción laboral.

ABSTRACT

Objective: To establish how management skills influence the job satisfaction of the workers of the Provincial Municipality of Barranca, 2022. Methods: This research is of a basic type, level is explanatory, non-experimental design, quantitative approach. The population was 307 workers, sample of 171 workers. Results: according to whether their boss recognizes their qualities and defects within the work environment, 48% determined that they agree and totally agree; Regarding whether their boss has the ability to positively influence their team, 48.5% highlighted that they agree and totally agree; In reference to whether their boss leads any change that occurs in order to improve, 45% stated that they agree and totally agree; according to whether they feel satisfied with their work environment, 43.9% determined that they agree and totally agree; According to whether they feel satisfied with the physical distribution of the work area that is managed in the municipality, 47.4% determined that they agree and totally agree. Conclusion: management skills significantly influence the job satisfaction of the workers of the Provincial Municipality of Barranca, 2022; supported by Spearman's Rho Test obtaining a value of 0.594.

Keywords: management skills, personal skills and job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

En los últimos periodos, la pésima gestión de los talentos humanos en las organizaciones estatales peruanas se ha convertido en evidencia de una gran responsabilidad para la gestión arbitral y prioritaria, resultado de intereses políticos, sin tomar en cuenta o evaluar si los individuos determinados en cargos que conllevan alto compromiso para la gestión, cuenten con las habilidades aptas para gobernar en la organización. Este accionar, está en riesgo de calidad de servicio de una organización pública, porque en casi todos los casos, no conocen los instrumentos administrativos públicos, creando que los jefes no participen ni se comprometan con los trabajadores que tienen a su cargo, evidenciando de esa manera, una mala proyección, coordinación y seguimiento del personal (Gutiérrez, 2022).

Razón por la cual el presente estudio buscó establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022.

El trabajo está dividido en seis capítulos, el primero se enfoca en caracterizar y formular el problema que fue investigado. El segundo sirvió para plasmar las teorías que sirvieron como base para entender las variables estudiadas. El tercer capítulo explica la metodología que la pesquisa siguió para su desarrollo, el cuarto presenta los resultados, para que el quinto se pueda discutir versus los antecedentes, el sexto desarrolla las conclusiones y recomendación. Asimismo, la investigación contiene las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Globalmente, diferentes pesquisas reconocen dificultades que impactan de manera negativa en los temas de habilidades directivas y satisfacción laboral. La pesquisa elaborada por Pazmiño et al. (2019) señalan la importancia que tienen la administración pública en tener jefes que cuenten con tres habilidades básicas como la estrategia, el diálogo y el trabajo en equipo, ya que han evidenciado que los jefes que no cuenten con estas habilidades llegan a fracasar en su gestión en instituciones públicas porque no logran un equilibrio. Además de reconocer que los gerentes que no les gusta lo que hacen no muestran predisposición a obtener nuevas capacidades que los habiliten para poder enfrentar situaciones cambiantes. Por otro lado, en lo que concierne a la complacencia en el trabajo, Chiang et al. (2018) señalan que los grupos de trabajadores son propensos a mostrar menos satisfacción laboral por factores como el escaso reconocimiento por parte de los directivos por los logros que alcanzan en su ámbito laboral, como también la falta de una adecuada remuneración lo hacen sentir que no son realmente valorados.

A nivel nacional, otras investigaciones también reconocen problemáticas respecto a las mismas variables. Según lo investigado por Paredes et al. (2021), respecto a las habilidades directivas, aunque se lleven a cabo proyectos programados, a veces el nivel medio de gestión del responsable, del superior y de la persona que gestiona los flujos de trabajos individuales de diferente manera impide la fluidez y la eficiencia al desempeñar las funciones establecidas, por eso se tiene que crear programas de formación continua para todos los encargados de los departamentos jerárquicos. Por otro lado, en lo relacionado a la satisfacción en el trabajo, Yslado et al. (2019) reconocen que los trabajadores con mayor insatisfacción son aquellos que

no están conforme con el factor de beneficios económicos que perciben de su centro laboral, como también los trabajadores que no encuentran atractivo su rol o tareas que deben desempeñar.

Muy pocas organizaciones son aquellas que valoran una gran importancia en la gestión de los talentos humanos como un activo significativo en la empresa, el factor humano es el secreto para desarrollar el trabajo y lograr los propósitos de cada organización; para eso, es significativo que internamente en la organización se determine un ambiente organizacional admisible en el cual los jefes cuenten con las habilidades directivas que sirvan como estímulo, impactando positivamente en los trabajadores. El jefe no solo proviene de su inteligencia, sino que además usa sus destrezas que les permitan desplegar de manera positiva su grupo laboral, lo que significa generar motivación en su personal para hacer que estén comprometidos con su organización y por consiguiente con las metas organizacionales, y logren así su satisfacción laboral (Merma, 2018). Consideran lo mencionado líneas arriba, el presente estudio busca fijar de qué forma las habilidades directivas tienen influencia en la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Barranca.

En observaciones preliminares se ha podido evidenciar ciertas problemáticas que vienen afectando la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Barranca, tales como la incomodidad que presentan algunos empleados por la remuneración que perciben por parte de la municipalidad ya que sienten que no es el adecuado por la sobre carga de trabajo que llevan por momentos que hasta, a veces, lo obligan a cumplir más de 8hrs de trabajo con el fin de acabar sus pendientes además de que no tener fecha exacta de pago ya que sus pagos se atrasan; por otro lado, algunos trabajadores muestran fastidio por la distribución física de su área de trabajo ya que algunos lugares limitan demasiado su espacio y no lo dejan realizar movimientos libres para trabajar o simplemente se sienten agobiados por estar rodeados de mucha gente en un espacio pequeño y cerrado, esto debido a la pandemia del covid 19.

Se observó además otras problemáticas que han impactado en las habilidades mostradas por los jefes, y que originarían dificultades respecto a la satisfacción laboral. Estas problemáticas son la falta de criterio que muestran algunos jefes para delegar responsabilidades ya que en algunas ocasiones otorgan responsabilidades a las personas que no cuentan con las destrezas indispensables para efectuar con esa tarea con eficiencia habiendo otros trabajadores que lo podrían desarrollar mejor, esto por

un tema de preferencias; por otro lado, algunos jefes muestran no tener capacidades o habilidades necesarias para resolver problemas que se generan de un momento a otro, ya no son capaces de tomar decisiones rápidas y eficaces en momentos bajo presión, esto porque se muestran ser personas que aún no están preparadas para ocupar el cargo de gerente o líder de algún equipo de trabajo; algunos jefes no son capaces de motivar a su equipo de trabajo y hasta tratan mal a algunos miembros lo que ocasiona que no se tenga una buena relación laboral con su equipo.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera las habilidades directivas influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022?

1.2.2. Problemas Específico

- a. ¿De qué manera las habilidades personales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022?
- b. ¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022?
- c. ¿De qué manera las habilidades grupales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera las habilidades directivas influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de qué manera las habilidades personales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022.
- b. Establecer de qué manera las habilidades interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022.
- c. Establecer de qué manera las habilidades grupales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022.

1.4. Justificación de la investigación

Relevancia social

La pesquisa es importante puesto que las organizaciones estatales ahora están tratando de agilizar los procesos de trabajo, por lo que este estudio tiene como objetivo dar una mejora en las habilidades directivas y lograr más satisfacción laboral en los trabajadores de la entidad municipal de esa manera lograr ofrecer alternativas y posiblemente ayudar a promover una organización pública que trabaja en beneficio de la provincia de Barranca y sus habitantes.

Valor teórico

La actual investigación apoyará los resultados en el que se pueda sistematizar las habilidades directivas que favorecerán la buena marcha de la Municipalidad Provincial de Barranca, así como al logro de la satisfacción laboral de los trabajadores, logrando un buen desempeño que será adaptado al implementar los blancos de la entidad pública.

1.5. Delimitación del estudio

- 1.5.1. Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Barranca, departamento de Lima.

1.5.2. Delimitación temporal: febrero del 2023 a setiembre 2023.

1.5.3. Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca.

1.5.4. Delimitación semántica: habilidades directivas y satisfacción laboral.

1.6. Viabilidad del estudio

La investigación se hizo viable al disponerse de bienes económicos, humanos y materiales, que aseguraron la ejecución del estudio. Además, se tuvo el tiempo y autorización de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Robalino y Velasco (2021) elaboraron la tesis de titulación designada “Factores que inciden en la motivación y satisfacción laboral durante el covid-19 en la empresa Falesa de la ciudad de Guayaquil”. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. Objetivo: fijar los componentes que impactan en la motivación y satisfacción laboral en la pandemia del covid-19 en la empresa FALESA, Guayaquil. Diseño: no experimental. Tipo: transversal y correlacional. Enfoque: mixto. Universo: 30 empleados. Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario. Resultados: los empleados de FALESA han demostrado grados regulares de motivación y satisfacción laboral, así como el hecho de que el trabajo remoto afecta su salud. La discusión mencionó que la motivación y la satisfacción laboral está afectadas en parte por elementos asociados con la pandemia y el trabajo remoto. Conclusiones: el nivel de motivación y satisfacción laboral afecta el desempeño, y la labor remota contribuye a la baja productividad.

Saavedra y Delgado (2020) elaboraron la indagación con título “Satisfacción laboral en la gestión administrativa”. Ciudad de México. México. Propósito: establecer la satisfacción laboral en la gestión administrativa. Diseño: no experimental. Tipo: transversal y correlacional. Enfoque: cualitativo. Universo: 11 artículos. Técnica: tabla para registrar datos. Instrumento: revisión bibliográfica. Resultados: en el manejo administrativo, la satisfacción laboral es cómo se sienten el personal en su entorno laboral, los empleados de estas organizaciones no están completamente complacidos

debido al bajo salario, ambiente laboral inapropiado y mal liderazgo. Conclusiones: la satisfacción laboral está determinada por el área de recursos humanos, que considera al personal como el corazón de cada organización para reconocer y entusiasmar a realizar el trabajo.

Ibarra y Paredes (2019) elaboraron la indagación con título “Confiabilidad y validez de un instrumento para medir las habilidades directivas en relación con el proceso administrativo de las pymes ubicadas en la ciudad de Hermosillo, Sonora”. Universidad Estatal de Sonora. Sonora. México. Objetivo: establecer la confiabilidad y validez del instrumento de cálculo, la cual está formada por ocho variables independientes en lo que respecta a su variable dependiente. Diseño: no experimental. Tipo: transversal y correlacional. Enfoque: cuantitativo. Universo: 20 individuos. Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario. Resultados: se hizo una regresión múltiple con todas las variables independientes versus dependientes, todos los modelos fueron creados en el análisis, donde el primer modelo recibió una R^2 igual a 0.628, conformado por la variable estrés, y para el segundo modelo se consiguió el valor de 0,704 conformado por las variables estrés y motivación. Conclusiones: las habilidades gerenciales están interconectadas y la presencia de estas habilidades entre los líderes de las PYMES es de gran importancia porque de ellas depende una gestión apropiada y posicionamiento, al mismo tiempo se puede concluir que hay un vínculo entre las habilidades directivas y el proceso administrativo de las organizaciones en este sector.

Alcaide y Llamas (2018) elaboraron la indagación con título “Análisis de las habilidades directivas de Liderazgo, Innovación y Creatividad en el sector privado de la provincia de Córdoba”. Objetivo: elaborar una investigación de las habilidades directivas de liderazgo, invención y creatividad, en el sector privado, provincia de Córdoba. Diseño: no experimental. Tipo: transversal y correlacional. Enfoque: cualitativo. Universo: 120 empleados. Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario. Resultados: el 33.3% de los empleados que plantean o hacen planes y estrategias de trabajo son aquellos que se adaptan bajo la influencia de los demás, no muestran pertinencia en la solución de problemas; no obstante, el 31.7% expresó importancia pero en un nivel débil y el 35% logró ser incluido, lo que indica liderazgo de los empleados.

Conclusiones: los empleados entre 30 y 55 años destacan en las tres habilidades, pero académicamente, los profesionales son los favoritos. De esta forma, se logra aseverar que los empleados utilizan sus habilidades en el desempeño de sus funciones en distintas empresas, la experiencia adquirida, así como el nivel de conocimiento son importantes.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Gonzales (2021) elaboró la tesis de maestría designada “Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque”. Universidad César Vallejo. Chiclayo. Perú. Propósito: fijar la asociación entre las habilidades directivas y el rendimiento en trabajo de la Municipalidad de Lambayeque. Diseño: no experimental. Tipo: transversal y correlacional. Enfoque: cuantitativo. Universo: 275 empleados. Muestra: 72 empleados. Técnica: encuesta y entrevista. Instrumento: cuestionario. Resultados: según los encuestados, la variable habilidades directivas, el 6% revela que está poco desarrollada, y según la variable desempeño laboral, el 11% muestra su alto nivel, la correlación fue positiva moderada y su significativa fue de 0.01, el coeficiente de Pearson de las dos variables investigadas fue de 0,550**. Conclusiones: ambas variables tienen un vínculo moderado, por lo tanto, la Municipalidad necesita desarrollar un proyecto para fortalecer institucionalmente y avalar el desarrollo de habilidades del personal.

Eneque (2020) realizó la tesis de licenciatura designada “Habilidades Directivas gerenciales y satisfacción laboral de los Trabajadores en la División de Servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Chepén, 2020”. Universidad César Vallejo. Chepén. Perú. Propósito: fijar la asociación entre las Habilidades Directivas gerenciales y Satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Chepén, 2020. Diseño: no experimental. Tipo: transversal y correlacional. Enfoque: cuantitativo. Universo: 54 empleados. Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario. Resultados: efectivamente hay vínculo significativo entre ambas variables, la correlación positiva y moderada de Rho de Spearman fue de 0,654; el grado de significancia tuvo un p valor de $0,000 < 0,01$ por ende, se rechaza la H_0 y se

acepta la H1. Conclusiones: las habilidades directivas se asocian con la satisfacción laboral de los empleados en la municipalidad de Chepén; esto significa que, si el administrador municipal considera las destrezas, características, saberes, destrezas y práctica del personal, se conseguirá el progreso óptimo de las funciones internamente en la municipalidad.

Baca y Flores (2019) elaboraron la tesis de licenciatura con título “Habilidades directivas y satisfacción laboral de los colaboradores en la división de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo - 2019”. Universidad César Vallejo. Chepén. Perú. Propósito: fijar la asociación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo, periodo 2019. Diseño: no experimental. Tipo: transversal y correlacional. Enfoque: cuantitativo. Universo: 46 empleados. Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario. Resultados: hay vínculo entre las variables investigadas, la correlación positiva moderada de Rho de Spearman fue de 0.453, además, el valor de significancia fue de $0.002 < 0.05$; por ende, se rechaza la H0 y se acepta la H1. Conclusiones: se ha establecido que hay relación entre los temas en estudio, por ende, se acepta la H1 considerando que la capacidad, habilidad, conocimiento, la capacidad de gestión de los empleados de parte del jefe de la unidad, incide en la postura positiva de los empleados del Departamento de Servicio Público.

Merma (2018) elaboró la tesis de licenciatura designada “Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad provincial de Tambopata - 2018”. Universidad Andina del Cusco. Madre de Dios. Perú. Objetivo: establecer el nivel de asociación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tambopata - 2018. Diseño: no experimental. Tipo: transversal y correlacional. Enfoque: cuantitativo. Universo: 41 trabajadores. Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario. Resultados: Efectivamente hay una correlación significativa entre las dos variables, la correlación existente entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral fue de 0.325. Conclusiones: hay vínculo entre las habilidades directivas y satisfacción laboral, ya que el coeficiente de Rho Spearman fue de 0.325.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable independiente: Habilidades directivas

A. Definiciones

Cárdenas et al. (2022) manifiestan que se entienden como un grupo de habilidades que tienen los directivos para concebir y hacer uso eficaz de los recursos que tiene la organización, y con ello crear una ventaja sostenible y competitiva que permita a la organización que se adapte a las circunstancias cambiantes.

Pazmiño et al. (2019) lo definen como un carácter que hace ser diferente a un líder que “inspecciona, efectuando las metodologías administrativas y que debido a sus condiciones, labores y incentivos precisas y eficaces hacia el trabajo y sus empleados, benefician al confort de su empresa y al ambiente de la misma” (p. 687).

Moreno (2022) señala que las habilidades directivas tienen enfoque conductual; no son propiedades de temperamento ni propensiones estilísticas. Son grupos determinables de funciones realizadas por personas que conducen a resultados específicos.

Bermudez (2020) menciona que la habilidad de dirigir adecuadamente a los demás necesita de la voluntad y constancia de un individuo, en este caso un líder, que pueda prestar más atención a su actitud en la correcta ejecución de cada una de sus acciones.

B. Dimensiones

Según lo mencionado por Carlos (2019), haciendo referencia a Whetten y Cameron, las dimensiones de las habilidades directivas son las siguientes:

a. Habilidades personales

Carlos (2019), citando a Whetten y Cameron, aquí se desarrolla el conocimiento propio relacionado con la dirección del estrés laboral y la solución creativa de inconvenientes que puedan surgir.

b. Habilidades interpersonales

Carlos (2019), citando a Whetten y Cameron, han demostrado que este tipo de habilidades necesitan buenas relaciones entre las personas, así como una

comunicación propicia, entusiasmo y manejo de problemas, y una previsibilidad efectiva.

c. Habilidades grupales

Carlos (2019), citando a Whetten y Cameron, argumentan que las actividades grupales requieren procesos colaborativos. De esta manera, dentro de cada grupo se espera que el poder y la responsabilidad sean delegados en una misión común, en la que cada miembro tome roles específicos para lograr metas y objetivos comunes. Esta estrategia asume que el liderazgo produce una positividad constante, lo que significa que todos los esfuerzos deben basarse en los requerimientos del equipo y la organización a la que concierne.

C. 7 habilidades directivas que tienen que manejar los líderes en las organizaciones

Luján (2018) manifiesta que estas siete habilidades son las siguientes:

- Los directivos que rigen empresas pueden estar placenteros con los demás, tener la capacidad de asumir riesgos y promover el cambio, y liderar y controlar acciones sugiriendo acciones ideas innovadoras y reducir la incomodidad o el miedo de los trabajadores, demostrando que es capaz de comunicarse y ser escuchados cuando se requiera.
- La segunda es la comunicación, es una técnica de gestión para suministrar la comunicación entre la empresa y sus trabajadores; tratar de ordenar los vínculos laborales o fortalecer el compromiso interno y la eficiencia. No obstante, casi todos los gerentes aún informan que su primordial preocupación es la comunicación.
- Un líder con motivación lo ven como alguien para guiar a los trabajadores, para que hagan un auto cambio, confiando en los retos que se les muestran.
- Los gestores de conflictos saben y entienden la importancia del problema, no están incómodos frente a él y comprenden la naturaleza del mismo. Además, se encuentran con la capacidad de hacer frente con eficacia a los conflictos interpersonales.

- Los líderes que trabajan en el grupo tienen un grupo de trabajo capaz de lidiar con accidentes, por lo que tienen que saber su conducta y, si existen fallas, tienen que capacitarlos.
- Un tomador de decisiones es un gerente que no cavila en el efecto y las probables secuelas de elegir malas decisiones sobre el comportamiento de los empleados, pero debe tener una idea de lo que va a realizar.
- Es un directivo que sabe administrar su tiempo, ahorra tiempo, no interfiere en el trabajo de los demás, no ocasiona inconvenientes en la empresa y en los diversos departamentos de la organización.

D. Clasificación de las habilidades directivas

González y Canós (2021) mencionan que la investigación académica en el contexto global ha intentado categorizar objetivamente las diversas habilidades que deben poseer los altos directivos o líderes de una organización; no obstante, tienen dificultad para esbozar la definición de capacidad, ya que no es solo el saber especializado, sino que asimismo incluye otros factores sociales, políticos y éticos, que afectan de manera directa a las empresas tanto interna como externamente. Por otra parte, se ha encontrado que las condiciones y contextos específicos de la organización, y los ámbitos en los que se restringen, muestran el requerimiento de desarrollar ciertas destrezas y descartar otras con el fin de no perjudicar la organización. Así, aunque han surgido grandes grupos de conceptos, cada uno integra una gama de habilidades establecidas empíricamente.

Primero, determina una categorización global que ha estado en uso desde la década de 1980, identificando tres grupos de estas habilidades, a saber: especializadas u operativas, conceptuales o administrativas y colectivas o interpersonales; en algunos casos, las habilidades interpersonales se clasifican, ya que se piensa que abarcan muchos elementos diferidos entre las sociales en todo lo estructural, como las relacionadas con el progreso psicosocial y las que se producen cuando se interactúa con los equipos de la sociedad. Asimismo, las habilidades se dividen en blandas y duras. En las primeras se determina lo social e interpersonal, y en las segundas las actividades y conceptos. Las habilidades duras buscan enfocarse en una diferenciación clara adaptada en disputas académicas sobre

principios blandos y duros, con la intención de explicar aspectos clave de cada uno en la literatura administrativa. (p. 365 – 366).

Según Pazmiño et al. (2019) aluden que las capacidades gerenciales son tres, a saber:

- a. Técnica: es ser capaz de usar conocimientos técnicos, realizar técnicas en un campo establecido; tener, comprender y utilizar conocimientos técnicos en su área en la empresa en la que labora, según su situación.
- b. Conceptual: es ser capaz de percibir la empresa como un todo, de comprender cada una de sus partes y sus vínculos, presentados cualitativamente, porque permite percibir el ambiente y conjuntamente crear métodos y nuevos métodos de gestión así como crear ideas para mejorar.
- c. Sociales o humanas: son cualidades que deben poseer los directivos para trabajar, dirigir, entusiasmar y/o incentivar a los demás, de forma autónoma de su rango, sexo, edad o condición social, para conseguir propósitos.

E. Características de las habilidades directivas

Moreno (2022) indica que de acuerdo con Whetten y Cameron hay una serie de características destacadas de habilidades directiva, a saber:

- a. Primero, las habilidades directivas tienen que ver con el comportamiento; no hace referencia a las propiedades del temperamento ni mucho menos a las propensiones estilísticas. Las habilidades son equipos que identifican actividades realizadas por personas que llevan a efectos específicos. Pueden ser observadas por otras personas, en cambio las propiedades son mentales o estables en la persona. A pesar de, mientras los individuos de distintos caracteres y temperamentos usan sus capacidades de manera diferente, hay un conjunto básico de pertenencias visibles de la aplicación efectiva de habilidades en común, mediante una variedad de diferencias personales.
- b. Segundo, se puede controlar las habilidades directivas. Estas actividades se llevan a cabo bajo el control de una persona. A comparación de las actividades organizacionales como el “reclutamiento selectivo” o las tareas mentales como la “superación del miedo”, las mismas personas pueden manifestar,

practicar, potenciar o restringir sus habilidades. Evidentemente, estas habilidades son aplicables a otros y necesitan labores cognitivas, pero estas son comportamientos que las personas pueden monitorear por sí mismas.

- c. En tercer lugar, las capacidades gerenciales pueden ampliarse. Se puede optimizar el rendimiento. Lo inverso al coeficiente intelectual o algún rasgo de personalidad o temperamento que es comparativamente estable a lo largo de la vida, las personas mejoran sus habilidades y capacidades mediante la práctica y la retroalimentación. Las personas pasan de tener menos experiencia a tener más experiencia en habilidades directivas.
- d. Cuarto, las habilidades directivas se vinculan entre sí y se colocan. Es complicado manifestar una capacidad separadamente de las otras. Las capacidades no hacen referencia a conductas reiterativas simplificados, sino un grupo completo de réplicas confusas. Especialmente, los gerentes efectivos tienen que confiar en una combinación de habilidades con el fin de conseguir los resultados esperados.
- e. Quinto, las habilidades directivas son en ocasiones contrarias y extrañas. Por ejemplo, no todos los fundamentos de habilidades directivas son suaves y humanas, ni todas son proactivas y enfocadas. No tienen su atención solamente en el trabajo en grupo o las relaciones interpersonales, ni se centran únicamente en el individualismo o en lo técnico.

F. Importancia del desarrollo de las habilidades directivas

Bermudez (2020) menciona que, en el contexto de los negocios, las habilidades directivas cobran cada vez más importancia debido a su propósito y enfoque teórico, ya que el elemento clave en la gestión empresarial es tener éxito creando relaciones, empleo y eliminando tareas improvisadas, lo cual es un problema recurrente en las empresas.

Madrigal dice que es importante porque: La habilidad de liderar o dirigir necesita de saberes técnicos en el campo que tiene que tratar, hay que saber hacerlo, y eso requiere habilidades y capacidades comunicativas para lograr dar motivación, liderar, dirigir, influenciar y convencer al grupo para que trabaje. Ello, combinado

con las cualidades que tiene que poseer un gerente, constituye el trío exitoso de gerentes.

Por otra parte, Whetten y Cameron señalan que: La investigación sugiere casi indiscutiblemente que, para que las empresas sean exitosas, deben tener gerentes experimentados y competentes.

Las habilidades gerenciales son muy importantes y necesarias, por lo que hay métodos para ayudar a mejorarlas, ayudarlo a dominar más cada habilidad y administrar de manera eficaz a través de sus características. En definitiva, se concluye que benefician concisamente el desarrollo de su clima organizacional, fortaleciendo de esa manera, el motivo de su existencia de la organización.

G. Habilidades que todo directivo debe desarrollar

Diaz et al. (2021) señalan que las habilidades del directivo son:

Habilidades que todo gerente debe desarrollar:

- Liderazgo.
- Manejo de conflictos.
- Ser capaz de trabajar en equipo.
- Ser comunicativo.
- Resolutivo.
- Innovador.
- Tener improvisación y creatividad.
- Líder.
- Asertivo.

Según los autores, las habilidades que tienen que poseer los directivos se relacionan especialmente con la manera en que desempeñan roles de liderazgo, ya que esto conduce a su inspiración e influencia en los empleados y algunas características les permiten que tomen decisiones asertivas para brindar una solución inmediata a los conflictos institucionales.

Para preparar a un directivo eficaz con un liderazgo adecuado, debe desarrollar las siguientes habilidades: ser capaz comprender, actuar y ser; para que su organización salga adelante y tenga un buen éxito.

Desarrollar un conocimiento de “saber” les da a los directivos el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo profesionalmente, el conocimiento de “hacer” les da las habilidades y la capacidad para llevar a cabo sus deberes de manera responsable, y el conocimiento de “ser” les da libertad, la capacidad de tomar acción, demostrar habilidades de liderazgo para lograr los resultados deseados.

H. Modelo de habilidades directivas según Madrigal

De acuerdo con Meza (2021) indica que el modelo de habilidades directivas según Madrigal son los siguientes:

- Técnicas. – Es la capacidad de trabajar en equipo con espíritu cooperativo, amable y colaborador para satisfacer las necesidades de los demás e incluso para alcanzar propósitos en común.
- Sociales. – Son las funciones de una persona hacia otras, y las acciones de otras hacia una persona. Se genera el intercambio y la armonía entre los individuos.
- Académicas. – Es ser capaz y tener la habilidad de analizar, realizar comparaciones, contrataciones, evaluar, juzgar o criticar.
- De innovación. – Inventar, descubrir, asumir, formalización de suposiciones y teorizar.
- Prácticas. – Solicitud de trabajo e ejecución (rutina).
- Físicas. – Autoeficacia, flexibilidad, salud.
- De raciocinio. – Educarse a cavilar y crear discernimiento.
- Gerenciales. – Responsable de liderar y coordinar el trabajo de los equipos.
- De liderazgo. – Dirigir, motivar e impulsar al equipo por el bien común.
- Empresariales. – Idear un nuevo proyecto, idea, empresa o negocio.

I. Destrezas gerenciales y tácticas de formación en relación al liderazgo

Ascón y García (2018) señalan que, entre las áreas técnicas a las que los expertos han prestado especial atención en los últimos periodos, se encuentra la habilidad directiva, que consiste especialmente en los vínculos interpersonales desarrolladas en el transcurso directivo de las Instituciones de Educación Superior, con: empleados, niveles superiores y distintos factores del ambiente.

De acuerdo con Codina es sumamente complicado que un líder domine todos los aspectos técnicos y organizacionales necesarios para lograr las metas organizacionales. Por ende, su habilidad clave tiene que ser conseguir que su equipo y los integrantes de su organización entreguen conocimiento, experiencia y energía en base a las metas planteadas y los resultados esperados de su misión. Este es el enfoque primordial al cual se rige el progreso de las destrezas gerenciales.

Las herramientas mediante las cuales Las destrezas y experiencias gerenciales, los instrumentos y técnicas, las propiedades personales y los estilos de trabajo generan consecuencias efectivas en las empresas mediante las habilidades directivas. Dicho de otro modo, estas habilidades son el sustento de una gestión eficaz.

Mejorar las habilidades básicas directivas de los ejecutivos es un reto en los eventos de educación superior. Para entender mejor el término “habilidades directivas”, definen cinco características que ayudan a distinguirlas:

- Primero, son comportamientos; no hace referencia a propiedades de temperamento ni propensiones estilísticas. Estas habilidades incluyen equipos de funciones definibles que los individuos toman y que orientan a efectos específicos.
- Segundo, las capacidades de gestión son controlables. La realización de estas actividades está bajo el control de una persona que puede demostrarlas, practicarlas, perfeccionarlas o limitarlas.
- Tercero, se pueden desarrollar. Se puede mejorar el rendimiento. Es lo opuesto al cociente intelectual o algún rasgo de distintivo o temperamento que es comparativamente estable a lo largo de la existencia.

- Cuarto, se unen y se cruzan. Es complicado manifestar una habilidad separadamente de las otras. No son comportamientos sencillos y repetitivos, sino un grupo completo de réplicas complicadas.
- Quinto, las capacidades gerenciales en ocasiones son contrarias y extrañas. Por ejemplo, no todas las capacidades básicas directivas son suaves y humanas, y no todas son motivadoras y direccionales. No solo se centran en el trabajo en equipo o los vínculos entre las personas. Los directivos más efectivos a menudo tienen diferentes habilidades, y algunos de ellos parecen incompatibles.

A principios del siglo XXI, el concepto de liderazgo está indisolublemente ligado a la variación y la transformación. El enfoque de liderazgo es un valor esencial en la habilidad directiva para actuar como agente cambiante, ya sea colectivo, financiero o de cualquier otra clase. El líder interdisciplinario ha aparecido con el pasar del tiempo. Un líder con varias vértices y gran capacidad creativa.

J. Relevancia de las destrezas directivas en el ámbito corporativo

Según Ramírez (2018) iniciando el siglo XXI, desarrollar y utilizar habilidades en el centro laboral o en cualquier proceso es un requerimiento para las organizaciones. Para Pineda, Ivan y Valencia (2011), aprender y mejorar las destrezas gerenciales de los líderes organizacionales es fundamental para conseguir los objetivos que cada empresa se proponga dentro de sus capacidades. Las habilidades directivas son cada vez más relevantes en las compañías, el interés por desarrollar las habilidades de las personas crece a nivel individual. Con el pasar de las décadas, se acrecienta el requerimiento de destrezas de líder comunicativas, motivacionales, gestión de problemas y trabajar en grupo, lo que lleva a cambios en las situaciones empresariales que llevan a la no satisfacción.

Actualmente, las habilidades directivas son una seña de identidad del trabajo y el éxito en todas las industrias y en todos los puestos directivos, por lo que su desarrollo requiere un trabajo individual. El CEO de la empresa es responsable de liderar y dirigir a todos los trabajadores para conseguir los propósitos que llevan a que la empresa sea exitosa; pero hacerlo exitosamente no es una labor fácil, a pesar

de que un individuo interesado en el liderazgo tiene que hallar soluciones a los inconvenientes mediante el análisis y la selección de definiciones. De esta manera, si el directivo no tiene los conocimientos suficientes para trabajar con distintas situaciones, conseguirá obtener los propósitos deseados.

Los altos directivos desempeñan una variedad de roles dentro de una empresa, abarcando tres áreas: 1. Vínculos con los demás, 2. Saber y 3. Definición. Por esa razón, el líder debe esforzarse por mejorar sus aptitudes gerenciales y organización, arreglando su vida propia con el objetivo de lograr el crecimiento proyectado de todos.

La importancia de habilidades de liderazgo es que determinan el rendimiento de un directivo. Con las variaciones en la distribución organizativa del exterior y los rápidos desarrollos tecnológicos en los sectores de comunicaciones y transporte, se necesitan nociones nuevas organizacionales y un líder con destrezas distintas y dificultosas de repetir.

Para Madrigal, la dirección es una labor que realiza un líder con el fin de influir en otros para que realicen un trabajo que necesita ciertas habilidades para ser exitoso y efectivo. La Enciclopedia Española conceptúa capacidad como sabiduría e intelecto para hacer las cosas o tratar con los individuos. En efecto, las habilidades directivas son un trabajo con individuos y para individuos, por lo que, para ser un directivo efectivo, uno debe combinar sabiduría e inteligencia.

K. Componentes de las habilidades directivas

Torrejón (2020) indica que son las siguientes:

- a. Habilidades interpersonales. Estos son grupos de comportamientos que se centran en las interacciones interpersonales, en el logro de objetivos grupales o en un enfoque compartido del éxito de la empresa, como ser asertivo, empático y más. Estas habilidades abarcan: motivación, conocimiento emocional, asertividad, solución de problemas, orientación, inspección, representación, gestión del estrés, desarrollo del personal.
- b. Habilidades sociales. Estos son patrones de conducta aprendidos, comportamientos que favorecen a la interrelación de los equipos, con el fin

de lograr propósitos frecuentes; las habilidades sociales, son habilidades de comunicación, estas incluyen: administración del tiempo, resolución de inconvenientes y tomar decisiones.

- c. Habilidades técnicas y profesionales. Administración, finanzas, y logística.
- d. Habilidad de liderazgo. Aquí el gerente interviene en el estilo de vida o acciones de los individuos o en un equipo en particular, donde hace que el equipo actúe de manera responsable, lo que orienta al alcance de blancos y metas; además, se evidencia que tiene inteligencia emocional, asertividad, autoestima, gestión del tiempo, resolución de problemas, tomar decisiones, gestionar el cambio, planificación de vida y trabajo.

2.2.2. Variable dependiente: Satisfacción laboral

A. Definiciones

León y Gómez (2022) indican que es el producto de una serie de pasos, emocionales y cognitivos, que dan la posibilidad a los empleados de evaluar su experiencia en el trabajo.

Ponce, Ruelas y Flores (2022) señala que el concepto de satisfacción se refiere al estado de agrado afectivo que siente una persona por la realidad de su trabajo, es un factor emocional de la percepción, y tiene factores cognitivos y de conducta.

Samaniego, Distefano y Ayala (2022) aluden que la satisfacción laboral es relevante porque muestra la capacidad de una empresa para indemnizar los requerimientos de los trabajadores y porque mucha evidencia muestra que los empleados insatisfechos tienen más probabilidades de dejar sus trabajos y renunciar con más frecuencia, mientras que los trabajadores satisfechos están mejor empleados, son más saludables y viven más tiempo.

Treviño y López (2022) expresan que satisfacción laboral es el nivel de satisfacción que percibe alguien por su labor y la sensación de satisfacción que consigue al hacerlo se deriva de los sentimientos positivos que siente mientras realiza un trabajo que le resulta interesante hasta un juicio mensurable sobre su misma labor.

B. Dimensiones

Según lo mencionado en su estudio de Farfán (2020), las dimensiones de la satisfacción laboral son:

a. Relaciones interpersonales

Farfán (2020), citando a More, se entiende como el grado de satisfacción hacia el respeto, el trato recíproco y adecuado de los compañeros de la organización en la que se desempeñan y cómo logran compartir su trabajo en un mismo espacio.

b. Condiciones laborales

Farfán (2020), citando a Farfán, los factores físicos, también conocidos como infraestructura, se considera como un medio para facilitar el desarrollo de las labores del día a día, así como una medida de eficiencia y productividad.

c. Beneficios laborales

Farfán (2020), citando a Taípe, el sistema de remuneración, la promoción y el salario son elementos importantes que afectan y establecen la satisfacción laboral. En otras palabras, si la remuneración se paga de manera equitativa y justa, la satisfacción será mayor porque los trabajadores sentirán que es acorde con su trabajo.

C. Efectos positivos de la satisfacción en el trabajo

León y Gómez (2022) señalan que de acuerdo a Pinillo se hace de suma de importancia que las organizaciones tengan conocimiento de las posturas de su personal, puesto que será clave para conocer en su totalidad sobre la satisfacción de los mismos, que a la vez afecte directamente la productividad de la organización. Conduciendo a la vez a la competitividad.

Ciertas aptitudes que pueden ayudar a incrementar la satisfacción laboral son las siguientes: identificar los mejores resultados, y traducirlos en trabajadores con compromiso, que al saber que su labor tiene metas, genera más valor una estrategia más es la inversión en capacitación al personal y apoyarlos en su línea de carrera, brindar al personal momentos de alegría no sólo internamente o sino externo, y

otorgarles facilidades respecto al horario que genere efectos de conciliación, y conocer a profundidad

Por otra parte, Ortega menciona que es importante incrementar la satisfacción laboral: contar con un entorno dinámico, es decir, fomentar el trabajo en equipo y que se sientan parte de este, para conseguir las metas de la empresa, desarrollar contactos con otras organizaciones, para crear otras oportunidades para el personal, para desarrollar sistemas de comunicación efectivos, que incluya el medio de comunicación de notificación gratificantes, que motivar al personal a colaborar más, creando un ambiente de creatividad para el personal y para finalizar, realizar sugerencias que vayan más allá del trabajo, lo que ayuda a una mejor convivencia del personal en la organización.

D. Perspectivas de satisfacción en el trabajo

Pujol y Dabos (2018) que a comienzos del siglo pasado, los científicos han mostrado gran interés de investigar aquellos factores que establecen la satisfacción laboral. Las investigaciones más definidas se dividen en aquellas enfocadas en las cualidades en momentos situacionistas y otros enfocados en características personales denominados disposicionistas

Dichas perspectivas se detallan en breve.

- a. Perspectiva situacional. Denominada también como planeación laboral, tuvo inicios en la pos guerra, tiempo en el principal enfoque también de investigadores como de la sociedad era el entorno de trabajo. Y su consecuencia en las perspectivas y prácticas laborales. La doctrina situacional se sustenta de la perspectiva de aspectos externos, el cual señala que las circunstancias psicológicas intervienen conforme las personas experimentan de forma fusionada, desarrollar perspectivas enfocadas en conductas de replicas apropiadas, brindar recompensas adecuadas para conductas apropiadas.
- b. Perspectiva disposicional. El principio primordial en el que se sustenta es que los individuos poseen condiciones psíquicas no visibles, denominados tendencias, estables con el paso del tiempo, con sistemas genéticos y neuropsicológicos, que determina su actitud y comportamiento en una

diversidad de entornos empresariales. Ciertos estudios mencionan que las personas positivas observan su entorno de forma objetiva.

- c. Perspectiva interaccionista. Funder señala que en la existencia de una división entre personas y circunstancias, donde las posturas y conductas de los humanos son resultado de la relación de ambos aspectos. Confirme a esta perspectiva, las personas acoplan sus actitudes y comportamientos confirma a la presión del entorno laboral, aunque a la vez, mantienen su actitud.

E. Aspectos que generan complacencia en el trabajo

Boada (2019) indica que una investigación reveló una serie de doctrinas sobre los aspectos que desarrollan complacencia en el trabajo. La denominada doctrina de los dos factores de Herzberg una doctrina esencial, la cual señala que la complacencia del trabajador se deriva de dos fuerzas una interna (ambiente, el trabajo y lo emocional en su propio desarrollo);

- Identificación.
- Retribución.
- Incentivo.
- Autonomía competitiva.

Aunque, de acuerdo con el investigador, los aspectos extrínsecos (fuera del contexto laboral) no generan satisfacción, aunque anticipan la complacencia en el trabajo. Algunos ejemplos son:

- Salario y ventajas.
- Política corporativa.
- Clima organizacional.
- Relaciones interpersonales.

La doctrina de las distinciones personales realizado por Dawis y su personal donde fija a la complacencia o no complacencia laboral como la consecuencia de los desacuerdos entre los requerimientos del trabajo y lo que se logra en su trabajo, y aquello está sujeto al acople de niveles, entre las habilidades en el puesto laboral o en diferenciaciones que son de los valores necesidades de un individuo.

La doctrina de la distinción personal de Lawler (así mismo se conoce como la doctrina de la satisfacción de aspectos) la cual consiste que la satisfacción laboral se medida por reconocimientos dados a la persona. Premios recibidos por el personal de forma justa. Aspectos que necesitan más evaluación como son el rendimiento y resultados del personal. Y otros aspectos como lo brindado y recogido por la actividad realizada. El disgusto es la diferencia entre ambas.

La doctrina de la adecuación personal, realizada por Dawens. Donde recalca que la satisfacción del personal se halla en las actividades satisfactorias cuando reciben un premio y características que los individuos buscan a la realizar sus tareas. De igual forma, la satisfacción laboral se relaciona con las carencias del puesto laboral.

Ciertos aspectos que regulan la satisfacción están sujetos a los rasgos de la personal y lo de la propia laboral. Para el personal ejecutivo, ha quedado en evidencia que los aspectos que desarrollan en este satisfacción son la permanencia en el trabajo, la capacitación, relaciones interpersonal y el monitoreo.

F. Consecuencias importantes de la satisfacción laboral

Según Mayta y Paucar (2022) estas son los efectos de la complacencia en el trabajo:

- a. Compromiso organizacional. La complacencia tiene un papel indirecto en el impulso del compromiso laboral por dos motivos. La complacencia en el trabajo se asocia con el “estado emotivo positivo” en relación con las valoraciones de las situaciones laborales, y el “compromiso con la organización” es asignar bienes físicos y emocionales a la labor. También, la satisfacción tiene el potencial de aumentar la autoeficacia, lo que significa que los empleados se ven a sí mismos como tener la capacidad de someter aspectos del trabajo y la vida, lo que al mismo tiempo puede motivar a los trabajadores a aumentar su grado de compromiso.
- b. Fidelización. Para conseguir una lealtad elevada de los empleados, una empresa necesita niveles elevados de satisfacción en el trabajo, fomentar el soporte del líder, la labor en grupo y crear un clima de trabajo de apoyo.

- c. Satisfacción del cliente. Los empleados satisfechos son más amables y comprometidos, y son apreciados por los clientes.
- d. Ausentismo laboral. Los empleados satisfechos tienen menor ausentismo. Esto es cierto, porque es más probable que los empleados descontentos falten al trabajo. Esta satisfacción se relaciona con el ambiente de trabajo, el apoyo del equipo, la retroalimentación continua, las congruencias de progreso y la intervención en el proceso de decidir.
- e. Rotación de personal. La no satisfacción en el trabajo es uno de los primordiales predictores de la disposición de los empleados a abandonar la empresa. Además, si el entorno laboral está de por medio, puede haber un efecto de contagio que varios empleados también pueden preferir irse.
- f. Conductas laborales contraproducentes. Aquí los empleados no se encuentran contentos con su trabajo, puede que se involucren más en conductas autodestructivas. Algunos de estos comportamientos incluyen descuidar la propiedad de la empresa, hacer otras actividades durante las horas de trabajo e incluso insultar verbalmente a otros compañeros de trabajo y robar cosas en el trabajo.

G. Variables relacionadas con la satisfacción en el trabajo

Según Zegarra y Arapa (2022) la complacencia en el trabajo se evalúa mediante determinantes que nos dicen cuando un individuo es feliz y disfruta de las ventajas ofrecidas por la empresa.

- a. Para los factores de la condición física, se toman en cuenta las propiedades ambientales que la empresa tiene a disposición de los representantes para efectuar con su labor.
- b. El sitio laboral, se define con el ambiente presente (entorno de oficina).
- c. Orden y limpieza, su mismo calificativo señala, se define por el orden de la escena.
- d. Lo indicado en los beneficios laborales. Son términos favorables (la relación de la empresa con el trabajador), proporcionados conforme al interés del empleado hacia los subordinados.

- e. Los salarios, son pagos que una empresa paga a sus empleados a cambio de un suministro constante en el mercado.
- f. Línea de carrera, este es el crecimiento que un empleado puede tener en la empresa y cree utilidades en este, en términos de trabajo.
- g. La estabilidad laboral, está relacionada con la satisfacción laboral por la continuación del puesto laboral.
- h. Relaciones interpersonales, existe una gran satisfacción laboral en la compañía, aseveraremos por la labor en grupo y todos estos ámbitos sean comunicados, premiando así el desempeño de los empleados y tomar las decisiones acertadas para solucionar problemas.
- i. El trabajo en equipo, es cooperar adecuadamente con los compañeros de la empresa para garantizar un buen clima de trabajo. La comunicación se convierte en una referencia de cómo es una forma de comunicación mediante la aceptación entre el empleado y la empresa.

H. Las condiciones de trabajo

De acuerdo Sánchez y García (2017) la gestión en el trabajo depende de diferentes aspectos, cada una es una condición laboral. Estas se refieren a la etapa del entorno laboral respecto a la seguridad y salud. Con ello, en las últimas dos décadas se ha creado las directivas de SST (Seguridad y Salud en el trabajo), mejor dicho, reglamentos regulados a fin de asegurar la seguridad física del personal. A la vez del estipendio, encontramos una serie de aspectos que inciden en la manera de trabajar, como por ejemplo el horario laboral. Existen diferentes modos, dado que las organizaciones necesidades cubrir tiempos productivos y, al mismo tiempo, el personal requiere organizar sus tareas y tiempo libre. Las políticas de incentivos son un elemento de las condiciones de trabajo, no se trata únicamente de la recompensa, sino de considerar los ascensos del personal.

Las condiciones laborales, se halla en la ley de trabajo específicamente en el artículo 20. Donde define como trabajo a la subordinación de la personal a desempeñar una labor individual por medio de una remuneración, cual fuese la clase

de comportamiento. La ley de trabajo en específico en el artículo 391, menciona los elementos que forman parte de un contrato:

- a. Denominación y domicilio del contratista.
- b. Organizaciones que respalda.
- c. Periodos de tiempo o por una actividad específica.
- d. Jornada de trabajo.
- e. Días de descanso y receso.
- f. La cantidad remunerativa.
- g. Capacitación del personal.
- h. Capacitación en la inserción del personal nuevo a la organización.
- i. La base es la central para crear un comité bajo esta ley.
- j. Demás puntos en concordancia con ambas partes.

Un objetivo más de las condiciones laborales es un sustento seguro para el personal y ser un instrumento de administración. Debido a que la dirección emplea las condiciones laborales como una base para beneficiar o sanciona el nivel de cumplimiento.

I. Clases de satisfacción en el trabajo

Según Chiquinta (2017) Büssing presente diferentes clases de satisfacción, los cuales se detallan en breve:

- a. Satisfacción continua. Donde la persona se muestra complacida por sus acciones. Cuando se incrementa el nivel de deseo se tiene por objeto incrementar el nivel de complacencia.
- b. Satisfacción equilibrada. Donde la persona se halla cómodo con el contexto, aunque está entusiasmado por contar con un mismo nivel de ambición y una satisfacción adecuada. El incremento del nivel de ambición se enfoca en los demás aspectos de vida debido a los escasos de motivaciones laborales.

- c. Satisfacción conformadiza. Donde es incierta la satisfacción en el trabajo. Y donde es negativa y de alto nivel elementos inadecuados del trabajo. Al bajar el deseo, se puede llevar a tener un bien nivel de satisfacción.

Büssing asimismo, indica dos formas de insatisfacción laboral, los cuales son:

- a. No satisfacción positiva: donde la persona se halla disconforme con sus tareas, a la vez que mantiene su nivel de pretensión. La persona trata de solucionar el escenario basándose en la paciencia la fracaso.
- b. No satisfacción fija: donde la persona se halla disconforme con sus tareas. Cuando mantiene su nivel de pretensión. La persona no hace esfuerzos por para solucionar dificultades. A paciencia al fracaso es una forma de protección necesaria, y los esfuerzos por resolverlos buscan todas las opciones.

2.3. Definición de términos básicos

Habilidades directivas

Cárdenas et al. (2022) manifiestan que se entienden como un grupo de habilidades que tienen los directivos para concebir y hace uso eficaz de los recursos que tiene la organización, y con ello crear una ventaja sostenible y competitiva que permita a la organización que se adapte a las circunstancias cambiantes.

Habilidades personales

Carlos (2019), citando a Whetten y Cameron, aquí se desarrolla el conocimiento propio relacionado con la dirección del estrés laboral y la solución creativa de inconvenientes que puedan surgir.

Habilidades interpersonales

Carlos (2019), citando a Whetten y Cameron, han demostrado que este tipo de habilidades necesitan buenas relaciones entre las personas, así como una comunicación propicia, entusiasmo y manejo de problemas, y una previsibilidad efectiva.

Habilidades grupales

Carlos (2019), citando a Whetten y Cameron, argumentan que las actividades grupales requieren procesos colaborativos. De esta manera, dentro de cada grupo se espera que

el poder y la responsabilidad sean delegados en una misión común, en la que cada miembro tome roles específicos para lograr metas y objetivos comunes.

Satisfacción laboral

Ponce, Ruelas y Flores (2022) señala que el concepto de satisfacción se refiere al estado de agrado afectivo que siente una persona por la realidad de su trabajo, es un factor emocional de la percepción, y tiene factores cognitivos y de conducta.

Relaciones interpersonales

Farfán (2020), citando a More, se entiende como el grado de satisfacción hacia el respeto, el trato recíproco y adecuado de los compañeros de la organización en la que se desempeñan y cómo logran compartir su trabajo en un mismo espacio.

Condiciones laborales

Farfán (2020), citando a Farfán, los factores físicos, también conocidos como infraestructura, se considera como un medio para facilitar el desarrollo de las labores del día a día, así como una medida de eficiencia y productividad.

Beneficios laborales

Farfán (2020), citando a Taipe, el sistema de remuneración, la promoción y el salario son elementos importantes que afectan y establecen la satisfacción laboral. En otras palabras, si la remuneración se paga de manera equitativa y justa, la satisfacción será mayor porque los trabajadores sentirán que es acorde con su trabajo.

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

Las habilidades directivas influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Las habilidades personales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022.

- b. Las habilidades interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022.
- c. Las habilidades grupales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
HABILIDADES DIRECTIVAS	<i>Habilidades personales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Auto conocimiento. - Estrés personal. - Resolución de problemas.
	<i>Habilidades interpersonales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones laborales. - Ascendencia hacia los demás. - Motivación hacia otros.
	<i>Habilidades grupales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Delegación de responsabilidades. - Equipos de trabajo. - Liderar mejora del cambio.

Fuente: Carlos (2019).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
SATISFACCIÓN LABORAL	<i>Relaciones interpersonales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabajo. - Solidaridad entre compañeros.
	<i>Condiciones laborales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución física del área de trabajo. - Comodidad en el área de trabajo.
	<i>Beneficios laborales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración económica. - Expectativas económicas.

Fuente: Farfán (2020).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Tipo de investigación: Cuando los resultados de la investigación son contrastados con los basamentos teóricos se considera como una investigación de tipo básica (Díaz et al., 2013). Entonces podemos afirmar que la presente investigación fue de tipo básica.

Alcance de investigación: Explicativo, ya que el estudio tuvo por finalidad hallar de forma determinada los hechos, donde es preciso conocer los fenómenos, que contienen doctrina que ayudaron a interpretar los hechos (Hernández et al., 2014).

Diseño de investigación: Cuando en una investigación no se manipulan las variables, se le conoce como investigación no experimental (Hernández et al., 2014). Entonces podemos afirmar que la investigación fue de diseño no experimental.

Enfoque de investigación: Es de enfoque cuantitativo ya que se realizó análisis estadísticos concluyendo con enfoques de carácter cuantitativo al usar elementos numéricos (Hernández et al., 2014).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 307 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca.

3.2.2. Muestra

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: muestra.

P y q: probabilidades.

Z: desviación estándar.

N: población.

E: error estándar.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 307}{0.0025(307 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 171$$

Entonces, la muestra fue de 171 trabajadores de la institución municipal.

3.3. Técnicas de recolección de datos

El procedimiento implicó una serie de actividades propios de la encuesta donde el cuestionario permitió recoger datos de los trabajadores respecto a las variables en estudio, estas son las habilidades directivas y satisfacción laboral.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

El análisis de los datos se efectuó con el SPSS, y los resultados han sido plasmados en tablas y figuras.

La prueba de hipótesis antes una prueba de normalidad siendo la de Kolmogorov – Smirnov siendo que la muestra es mayor a cincuenta unidades.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de las habilidades directivas

Tabla 1

Distribución de frecuencia de las habilidades personales

	TDS		EDS		NDANDS		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Su jefe reconoce sus cualidades y defectos dentro del entorno laboral.	35	20.5%	24	14.0%	30	17.5%	40	23.4%	42	24.6%
2. Su jefe demuestra saber lidiar con el estrés generado por el trabajo.	30	17.5%	26	15.2%	36	21.1%	37	21.6%	42	24.6%
3. Su jefe tiene la capacidad de resolver problemas cuando el momento lo amerita.	32	18.7%	23	13.5%	44	25.7%	31	18.1%	41	24.0%

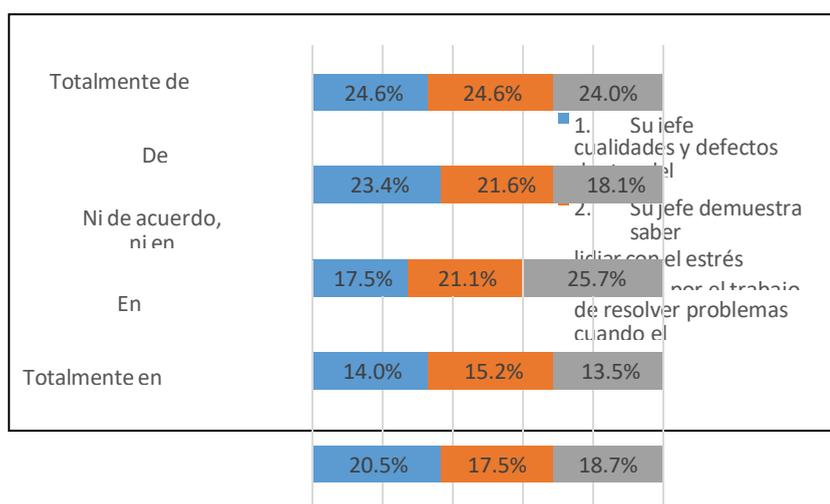


Figura 1. Habilidades personales.

Tabla 1, de acuerdo a si su jefe reconoce sus cualidades y defectos dentro del entorno laboral el 48% determinó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe demuestra saber lidiar con el estrés generado por el trabajo el 46.2% resaltó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, en mención a si su jefe tiene la capacidad de resolver problemas cuando el momento lo amerita el 42.1% manifestaron que está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 2

Distribución de frecuencia de las habilidades interpersonales

	TDS		EDS		ND	NDS	DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4. Su jefe mantiene buenas relaciones laborales con su equipo de trabajo.	40	23.4%	21	12.3%	33	19.3%	40	23.4%	37	21.6%
5. Su jefe tiene la habilidad de influir positivamente sobre su equipo.	32	18.7%	21	12.3%	35	20.5%	39	22.8%	44	25.7%
6. Su jefe tiene la habilidad de motivar a su equipo.	38	22.2%	22	12.9%	34	19.9%	30	17.5%	47	27.5%

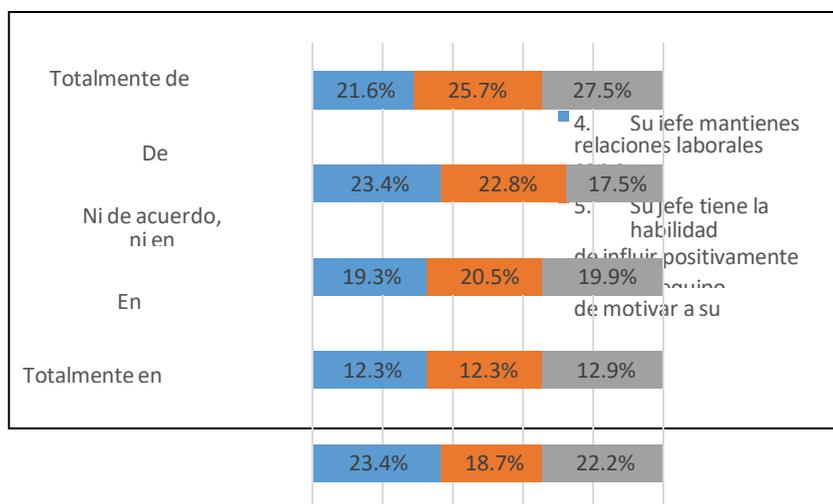


Figura 2. Habilidades interpersonales.

Tabla 2, de acuerdo a si su jefe mantiene buenas relaciones laborales con su equipo el 45% determinó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe tiene la habilidad de influir positivamente sobre su equipo el 48.5% resaltó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, en mención a si su jefe tiene la habilidad de motivar a su equipo el 45% manifestaron que está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 3

Distribución de frecuencia de las habilidades grupales

	TDS		EDS		ND		NDS		DA		DA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. Su jefe tiene la habilidad de delegar responsabilidades.	37	21.6%	29	17.0%	31	18.1%	39	22.8%	35	20.5%		
8. Su jefe tiene la habilidad de trabajar en equipo.	31	18.1%	27	15.8%	37	21.6%	35	20.5%	41	24.0%		
9. Su jefe lidera cualquier cambio que se da con el fin de mejorar.	33	19.3%	20	11.7%	45	26.3%	35	20.5%	38	22.2%		

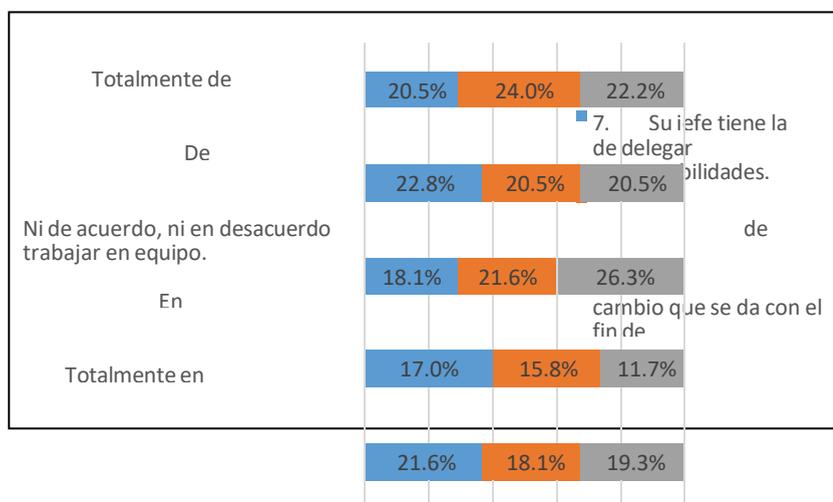


Figura 3. Habilidades grupales.

Tabla 3, de acuerdo a si su jefe tiene la habilidad de delegar responsabilidades el 43.3% determinó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si su jefe tiene la habilidad de trabajar en equipo el 44.4% resaltó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, en mención a si su jefe lidera cualquier cambio que se da con el fin de mejorar el 45% manifestaron que está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

B. Análisis descriptivo de la satisfacción laboral

Tabla 4

Distribución de frecuencias de las relaciones interpersonales

	TDS		EDS		NDANDS		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. Se siente satisfecho con su ambiente de trabajo.	37	21.6%	23	13.5%	36	21.1%	41	24.0%	34	19.9%
11. Se siente satisfecho con la solidaridad que existe entre sus compañeros de trabajo.	33	19.3%	32	18.7%	36	21.1%	35	20.5%	35	20.5%

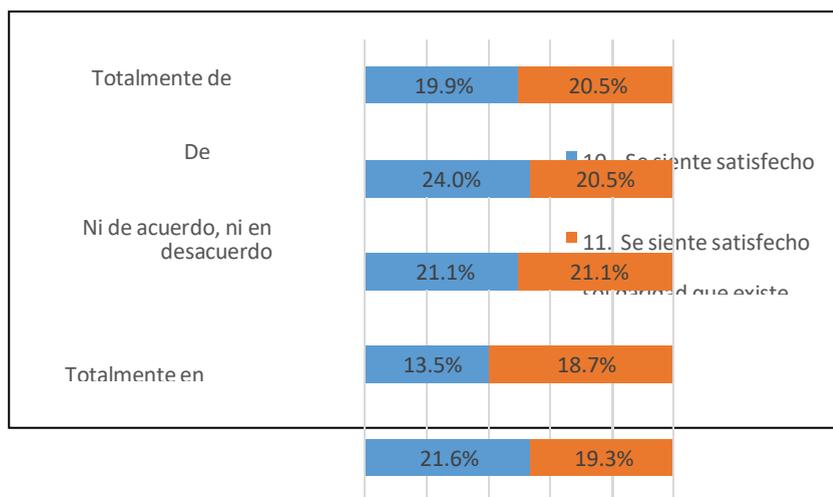


Figura 4. Relaciones interpersonales.

Tabla 4 de acuerdo a si se siente satisfecho con su ambiente de trabajo el 43.9% determinó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si se siente satisfecho con la solidaridad que existe entre sus compañeros de trabajo el 40.9% resaltó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 5

Distribución de frecuencias de las condiciones laborales

	TDS		EDS		NDANDS		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. Se siente satisfecho con la distribución física del área de trabajo que se maneja en la municipalidad.	42	24.6%	22	12.9%	26	15.2%	40	23.4%	41	24.0%
13. Se siente satisfecho con la comodidad en el área de trabajo que ofrece la municipalidad.	29	17.0%	27	15.8%	39	22.8%	27	15.8%	49	28.7%

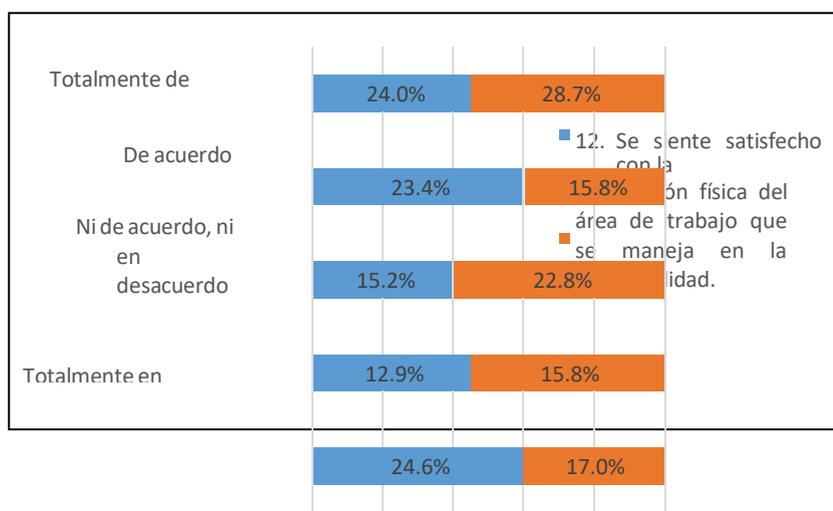


Figura 5. Condiciones laborales.

Tabla 5, de acuerdo a si se siente satisfecho con la distribución física del área de trabajo que se maneja en la municipalidad el 47.4% determinó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si se siente satisfecho con la comodidad en el área de trabajo que ofrece la municipalidad el 44.4% resaltó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 6
Distribución de frecuencias de los beneficios laborales

	TDS		EDS		NDANDS		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. Se siente satisfecho con la remuneración económica que percibe por la municipalidad.	36	21.1%	26	15.2%	31	18.1%	36	21.1%	42	24.6%
15. Se siente satisfecho con las expectativas económicas que tiene al lograr una carrera profesional dentro de la municipalidad.	33	19.3%	36	21.1%	33	19.3%	27	15.8%	42	24.6%

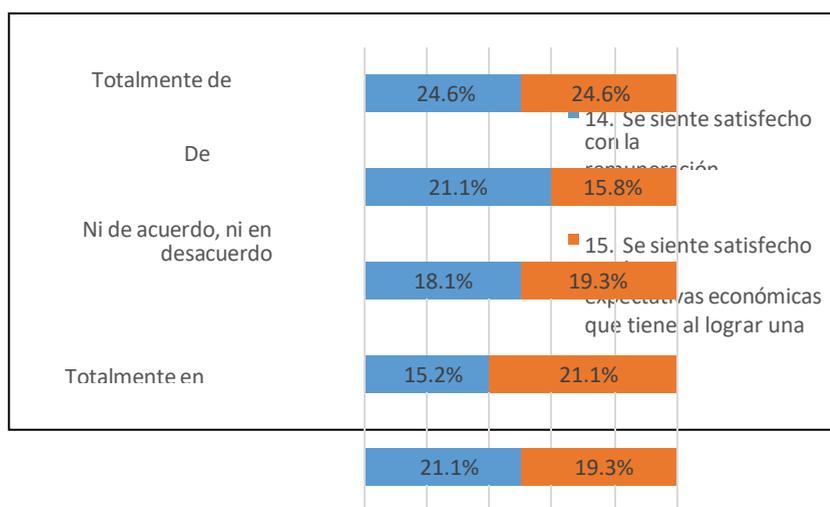


Figura 6. Beneficios laborales.

Tabla 6, de acuerdo a si se siente satisfecho con la remuneración económica que percibe por la municipalidad el 45.6% determinó que está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, en cuanto a si se siente satisfecho con las expectativas económicas que tiene al lograr una carrera profesional dentro de la municipalidad el 40.4% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

C. Prueba de normalidad

Tabla 7
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	0.069	171	0.045
Habilidades personales	0.130	171	0.000
Habilidades interpersonales	0.124	171	0.000
Habilidades grupales	0.120	171	0.000
Satisfacción laboral	0.116	171	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la Tabla 7 se muestra que sus niveles de significancia son menores que el 0.05; decidiendo en la comprobación de hipótesis el uso de la estadística no paramétrica

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Tabla 8

Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y satisfacción laboral

			Habilidades directivas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1.000	,594**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	171	171
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,594**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	171	171

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 8, las habilidades directivas influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.594.

Hipótesis Específica 1

Tabla 9

Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades personales y satisfacción laboral

			Habilidades personales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	1.000	,434**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	171	171
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,434**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	171	171

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 9, las habilidades personales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.434.

Hipótesis Específica 2

Tabla 10

Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y satisfacción laboral

			Habilidades interpersonales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1.000	,571**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	171	171
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,571**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	171	171

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 10, las habilidades interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.571.

Hipótesis Específica 3

Tabla 11

Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades grupales y satisfacción laboral

			Habilidades grupales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	1.000	,476**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	171	171
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,476**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	171	171

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 11, las habilidades grupales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.476.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Siendo como propósito general el determinar de qué forma las habilidades directivas tienen influencia en la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.594. Bajo este contexto se infiere que cuando un directivo muestra una gran capacidad de liderazgo y comunicación, puede crear un entorno de trabajo positivo que anime a los trabajadores a ser productivos y a tener compromiso con su labor. Esto también pueden mejorar la moral, la satisfacción laboral y la retención. Además, los directivos con gran capacidad para solucionar inconvenientes y tomar decisiones pueden ayudar a los empleados a afrontar tareas difíciles y hallar soluciones a los inconvenientes que surjan. Es por ello, a nivel internacional, diversas investigaciones reconocen problemáticas que vienen afectando las variables de habilidades directivas y satisfacción laboral. El estudio desarrollado por Pazmiño et al. (2019) señalan la importancia que tienen la administración pública en tener jefes que cuenten con tres habilidades básicas como la estrategia, el diálogo y el trabajo en equipo, ya que han evidenciado que los jefes que no cuenten con estas habilidades llegan a fracasar en su gestión en instituciones públicas porque no logran un equilibrio. Además de reconocer que los gerentes que no les gusta lo que hacen no demuestran tener iniciativa para adquirir nuevas habilidades que los habiliten para poder enfrentar situaciones cambiantes. Por otro lado, en lo que concierne a la satisfacción laboral, Chiang et al. (2018) revelan que los grupos de trabajadores son propensos a mostrar menos satisfacción laboral por factores como el escaso reconocimiento por parte de los directivos por los logros que alcanzan en su ámbito laboral, como también la falta de una adecuada remuneración lo hacen sentir que no son realmente valorados. A nivel nacional, otras investigaciones también reconocen

problemáticas respecto a las mismas variables. Según lo investigado por Paredes et al. (2021), respecto a las habilidades directivas, aunque se lleven a cabo proyectos programados, a veces el nivel medio de gestión del responsable, del superior y de la persona que gestiona los flujos de trabajos individuales de diferente manera impide la fluidez y la eficiencia al desempeñar las funciones establecidas, por eso se tiene que crear programas de formación continua para todos los encargados de los departamentos jerárquicos. Por otro lado, en lo relacionado a la satisfacción laboral, Yslado et al. (2019) reconocen que los trabajadores con mayor insatisfacción son aquellos que no están conforme con el factor de beneficios económicos que perciben de su centro laboral, como también los trabajadores que no encuentran atractivo su rol o tareas que deben desempeñar.

Siendo como primer propósito específico establecer de qué forma las habilidades personales tienen influencia en la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.434. Bajo este contexto se puede inferir que un empleado con buenas aptitudes interpersonales, como la capacidad de comunicarse, dirigir y resolver problemas, puede tener una repercusión positiva en la satisfacción laboral. El personal con una gran capacidad de trabajo en equipo es esencial para fomentar las relaciones positivas con sus compañeros, lo que puede aumentar la satisfacción laboral. Es por ello, Robalino y Velasco (2021) mencionan que los empleados de FALESA han demostrado grados regulares de motivación y satisfacción laboral, así como el hecho de que el trabajo remoto afecta su salud. La discusión mencionó que la motivación y la satisfacción laboral está afectadas en parte por elementos asociados con la pandemia y el trabajo remoto. Conclusiones: el grado de motivación y satisfacción laboral afecta el desempeño, y la labor remota contribuye a la baja productividad.

Siendo como segundo propósito específico establecer de qué forma las habilidades interpersonales tienen influencia en la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.571. Bajo este contexto se logra deducir que las habilidades interpersonales permiten a los empleados gestionar mejor sus propias emociones y el estrés, lo que les permite seguir siendo productivos y estar motivados. Los empleados con buenas habilidades interpersonales tienen más probabilidades de

tener una visión positiva de su trabajo y estar más satisfechos con él. Es por ello, Ibarra y Paredes (2019) sostienen que se hizo una regresión múltiple con todas las variables independientes versus dependientes, todos los modelos fueron creados en el análisis, donde el primer modelo recibió una R^2 igual a 0.628, conformado por la variable estrés, y para el segundo modelo se consiguió el valor de 0,704 conformado por las variables estrés y motivación. Conclusiones: las habilidades gerenciales están interconectadas y la presencia de estas habilidades entre los líderes de las PYMES es de gran importancia porque de ellas depende una gestión apropiada y posicionamiento, al mismo tiempo se puede concluir que hay un vínculo entre las habilidades directivas y el proceso administrativo de las organizaciones en este sector.

Siendo como tercer propósito específico establecer de qué forma las habilidades grupales tienen influencia en la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.476. Bajo este contexto se puede inferir las habilidades de grupo eficaces también pueden conducir a una mayor satisfacción en el trabajo y la seguridad laboral. Las habilidades de grupo pueden ayudar a los empleados a comprender mejor las tareas que tienen entre manos, establecer relaciones y cooperar entre sí para producir mejores resultados. Asimismo, las habilidades de grupo pueden ayudar a los empleados a sentirse más cómodos en sus funciones y a gestionar el estrés de forma más eficaz y se sientan apoyados y valorados. Es por ello, Alcaide y Llamas (2018) sostienen que el 33.3% de los empleados que plantean o hacen planes y estrategias de trabajo son aquellos que se adaptan bajo la influencia de los demás, no muestran pertinencia en la solución de problemas; no obstante, el 31.7% expresó importancia pero en un nivel débil y el 35% logró ser incluido, lo que indica liderazgo de los empleados. Conclusiones: los empleados entre 30 y 55 años destacan en las tres habilidades, pero académicamente, los profesionales son los favoritos. De esta forma, se logra aseverar que los empleados utilizan sus habilidades en el desempeño de sus funciones en distintas empresas, la experiencia adquirida, así como el nivel de conocimiento son importantes.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Las habilidades personales tienen influencia significativa en la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.434. Bajo este contexto se logra deducir que un empleado con buenas aptitudes interpersonales, como la capacidad de comunicarse, dirigir y resolver problemas, puede tener una consecuencia efectiva en la satisfacción laboral.
- Las habilidades interpersonales tienen influencia significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.571. Bajo este contexto se logra deducir que las habilidades interpersonales permiten a los empleados gestionar mejor sus propias emociones y el estrés, lo que les permite seguir siendo productivos y estar motivados.
- Las habilidades grupales tienen influencia significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.476. Bajo este contexto se puede inferir que las habilidades de grupo eficaces también pueden conducir a una mayor satisfacción en el trabajo y la seguridad laboral. Las habilidades de grupo pueden ayudar a los empleados a comprender mejor las tareas que tienen entre manos, establecer relaciones y cooperar entre sí para producir mejores resultados.
- Las habilidades directivas tienen influencia significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca, 2022; respaldada por la Prueba de Rho de Spearman obteniendo un valor de 0.594. Bajo este

contexto se infiere que cuando un directivo muestra una gran capacidad de liderazgo y comunicación, puede crear un entorno de trabajo positivo que anime al personal para que sea más productivo y se comprometa con su labor.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Barranca, establecer un entorno de comunicación abierta entre directivos y empleados para ayudar a generar confianza y crear un sentimiento de comunidad. Asimismo, apoyar a los trabajadores a compartir abiertamente sus ideas y pensamientos también a promover la innovación y la solución de inconvenientes.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Barranca, desarrollar programas de formación y desarrollo de actividades de creación de equipos e incluso conversaciones informales que fomenten las relaciones de trabajo sólidas. Además, es importante que la cultura de valores de la organización promueva el respeto, la colaboración y la comunicación entre los empleados.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Barranca, fomentar el espíritu de equipo, la formación de grupos y el fomento de la colaboración en equipo. Además, es importante asegurarse de que los trabajadores sean conscientes de lo importante que son las habilidades de grupo y de que se les proporcionan las herramientas y los recursos necesarios para desarrollarlas.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. Trillas.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mc Graw Hill.

7.2. Fuentes electrónicas

Alcaide, C. y Llamas, A. (2018). Análisis de las habilidades directivas de Liderazgo, Innovación y Creatividad en el sector privado de la provincia de Córdoba. *RA & DEM: Revista de Administración y Dirección de empresas*(2), 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6754755>

Ascón, J. y García, M. (01 de Enero de 2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Explorador Digital*, 2(1), 45-56. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/explorador-digital/article/view/326/738>

Baca, K. y Flores, J. (2019). *Habilidades directivas y satisfacción laboral de los colaboradores en la división de servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo -2019* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44882/Baca_PKJ-%20Flores_EJL_SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Bermudez, M. (22 de Mayo de 2020). *Habilidades directivas y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa el Salvador – 2020* [Tesis de licenciatura, Autónoma Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1906/Bermudez%20Quispe%2c%20Medali%20Deysi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Boada, N. (11 de Octubre de 2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398/740>

- Cárdenas, V., Paredes, M., Sánchez, P. y Alania, R. (Marzo de 2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una municipalidad de Perú en tiempos de covid-19. *Revista Conrado*, 18(85), 435-441. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-435.pdf>
- Carlos, M. (2019). *Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017* [Tesis, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/34580>
- Chiang, M., Riquelme, G. y Rivas, P. (2018). Relación entre satisfacción laboral, estrés laboral y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*, 20(63), 178-186. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492018000300178&script=sci_arttext
- Chiquinta, G. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia del Hospital Regional Lambayeque - Chiclayo, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8473/chiquinta_mg.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J. y Díaz, L. (25 de Mayo de 2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 505-519. <file:///C:/Users/birne/Downloads/36459-Texto%20del%20art%C3ADculo-64115-1-10-20210808.pdf>
- Eneque, P. (13 de Julio de 2020). *Habilidades Directivas gerenciales y Satisfacción laboral de los Trabajadores en la División de Servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Chepén, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64103/Eneque_CPJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Farfán, M. (2020). *Estrés laboral y Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Piura – 2019* [Tesis, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46826>
- Gonzales, F. (18 de Agosto de 2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque* [Tesis de maestría,

Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59584/Gonzalez_AF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- González, Y. y Canós, L. (08 de Febrero de 2021). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *INNODOCT 2020*, 363-371. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/162047/Gonz%c3%a1lez%3bCan%c3%b3s%20-%20Las%20habilidades%20directivas%20clave%20para%20el%20desarrollo%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, R. (2022). *Habilidades directivas y satisfacción laboral en el personal de la Micro Red Santa Rosa Aymaraes, Apurímac 2021* [Tesis, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83233/Guti%c3%a9rrez_SR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ibarra, L. y Paredes, D. (2019). *Estudios del capital humano, su liderazgo y el comportamiento organizacional. Una Perspectiva Globalizadora* (1 ed.). Tamaulipas, México: Academia de Ciencias Administrativas. <https://www.acacia.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/4.-ESTUDIOS-DEL-CAPITAL-HUMANO-SU-LIDERAZGO-Y-EL-COMPORTAMIENTO-ORGANIZACIONAL.pdf#page=66>
- León, A. y Gómez, M. (28 de Junio de 2022). Teletrabajo en el ámbito organizacional y su impacto en la satisfacción laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 4(1), 449-460. <https://www.revistacneip.org/index.php/cneip/article/view/226/143>
- Luján, G. (14 de Junio de 2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV - Scientia*, 10(1), 24-36. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-scientia/article/view/1224/1116>
- Mayta, R. y Paucar, C. (19 de Diciembre de 2022). *Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16011/Mayta_Paucar-Salario-emocional-satisfacci%c3%b3n-laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Merma, A. (13 de Junio de 2018). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad provincial de Tambopata - 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Andina del

Cusco]. https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/2766/Alida_Tesis_bachiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Meza, A. (18 de Septiembre de 2021). *Habilidades Directivas y el Compromiso Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Rio Negro 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Los Andes]. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/3182/T037_41900978_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreno, J. (Junio de 2022). Habilidades directivas y cambio organizacional en tiempos de Covid-19. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 18(1), 91-106. <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/1119/pdf>
- Paredes, M., Cárdenas, V. y Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta científica*, 7(1), 17-22. doi:<https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>
- Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L. y Merchan, V. (30 de Noviembre de 2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 682-705. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/633/830>
- Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L. y Merchan, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Mundo de la investigación y el conocimiento*, 3(3), 682-705. <https://www.recimundo.com/~recimundo/index.php/es/article/view/633>
- Ponce, L., Ruelas, M. y Flores, L. (04 de Junio de 2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4(2), 20-30. <https://www.revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/643/644>
- Pujol, L. y Dabos, G. (23 de Enero de 2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>

- Ramírez, J. (10 de Febrero de 2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista digital Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Robalino, V. y Velasco, W. (Junio de 2021). *Factores que inciden en la motivación y satisfacción laboral durante el covid-19 en la empresa Falesa de la ciudad de Guayaquil* [Tesis de titulación, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/56442/1/PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION%20ROBALINO%20VANESSA%20-%2020VELASCO%20WILLIAM.pdf>
- Saavedra, J. y Delgado, J. (07 de Diciembre de 2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1-14. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176/219>
- Samaniego, M., Distefano, J. y Ayala, N. (03 de Enero de 2022). Calidad del sueño y satisfacción laboral en médicos residentes. *Medicina Clínica y Social*, 6(1), 26-32. <https://medicinaclinicaysocial.org/index.php/MCS/article/view/235/251>
- Sánchez, M. y García, L. (2 de Mayo de 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>
- Torrejón, Z. (20 de Diciembre de 2020). *Habilidades directivas de los jefes de las áreas operativas y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, en el año 2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. http://tesis.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3942/246_2020_torrejón_plata_zm_espg_maestria_gestion_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Treviño, R. y López, J. (Abril de 2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información Tecnológica*, 33(2), 259-268. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n2/0718-0764-infotec-33-02-259.pdf>
- Yslado, R., Norabuena, R., Loli, T., Zarzosa, E., Padilla, L., Pinto, I. y Rojas, A. (2019). Síndrome de burnout y la satisfacción laboral en profesionales de la salud. *Horizonte Médico*, 19(4), 41-49. doi:http://dx.doi.org/10.24265/horizmed_2019.v19n4.06

Zegarra, M. y Arapa, L. (Agosto de 2022). *Calidad de vida laboral y satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de la Municipalidad distrital de San Juan de Miraflores - 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9538/Mayra%20Karina%20Zegarra%20%26%20Lucerito%20Edith%20Arapa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

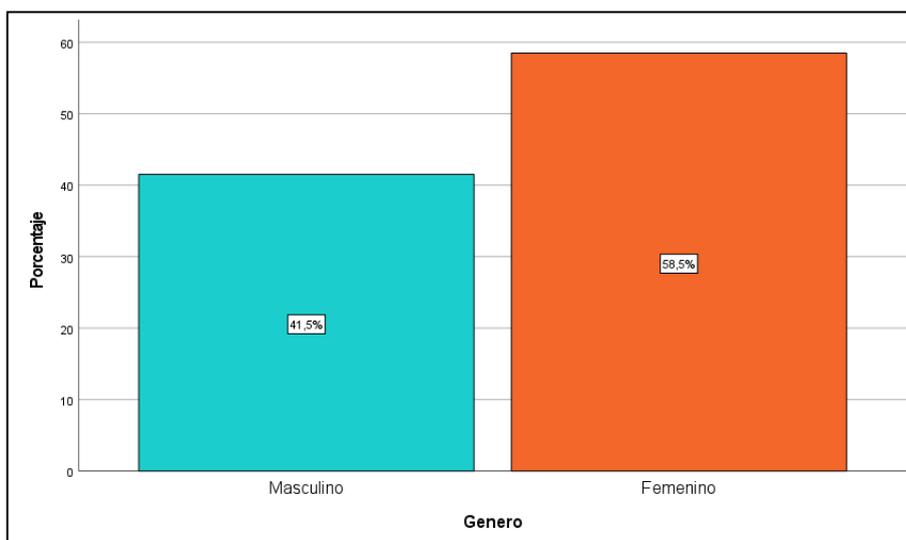
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

ITEM	1	2	3	4	5
HABILIDADES DIRECTIVAS					
DIMENSIÓN 01					
1. Su jefe reconoce sus cualidades y defectos dentro del entorno laboral.					
2. Su jefe demuestra saber lidiar con el estrés generado por el trabajo.					
3. Su jefe tiene la capacidad de resolver problemas cuando el momento lo amerita.					
DIMENSIÓN 02					
4. Su jefe mantiene buenas relaciones laborales con su equipo de trabajo.					
5. Su jefe tiene la habilidad de influir positivamente sobre su equipo.					
6. Su jefe tiene la habilidad de motivar a su equipo.					
DIMENSIÓN 03					
7. Su jefe tiene la habilidad de delegar responsabilidades.					
8. Su jefe tiene la habilidad de trabajar en equipo.					

9. Su jefe lidera cualquier cambio que se da con el fin de mejorar.					
SATISFACCIÓN LABORAL					
DIMENSIÓN 01					
10. Se siente satisfecho con su ambiente de trabajo.					
11. Se siente satisfecho con la solidaridad que existe entre sus compañeros de trabajo.					
DIMENSIÓN 02					
12. Se siente satisfecho con la distribución física del área de trabajo que se maneja en la municipalidad.					
13. Se siente satisfecho con la comodidad en el área de trabajo que ofrece la municipalidad.					
DIMENSIÓN 03					
14. Se siente satisfecho con la remuneración económica que percibe por la municipalidad.					
15. Se siente satisfecho con las expectativas económicas que tiene al lograr una carrera profesional dentro de la municipalidad.					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALESTabla
Género

		f	%
Válido	Masculino	71	41.5
	Femenino	100	58.5
	Total	171	100.0

*Figura. Género.*

El 41.5% son del género masculino y el 58.5% son del género femenino.

ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.865
	Aprox. Chi-cuadrado	185.498
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	15
	Sig.	0.000

VALIDEZ DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.837
	Aprox. Chi-cuadrado	185.498
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	15
	Sig.	0.000

CONFIABILIDAD DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.915	9

CONFIABILIDAD DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.858	6

ANEXO N° 04 – DATA DE LA VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	3	2	1	2	5	1	1	1	1	3	2	1
1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1
2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1
1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1	1
1	1	5	5	1	1	1	2	1	1	1	5	5	1	1
1	1	1	5	1	1	1	2	2	1	1	1	5	1	1
1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2
2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
2	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1
2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1
2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2
2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2
2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2
5	5	5	1	5	2	5	1	5	5	5	5	1	5	2
5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5
2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1
1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1
2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1
1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
1	2	5	1	1	1	1	2	1	1	2	5	1	1	1
2	1	5	2	1	1	1	1	1	2	1	5	2	1	1

1	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	5	1	1	2
2	1	5	2	1	2	1	1	1	2	1	5	2	1	2
2	2	5	1	1	1	1	1	1	2	2	5	1	1	1
2	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1
2	2	1	2	5	1	2	1	1	2	2	1	2	5	1
2	2	1	2	5	2	2	1	1	2	2	1	2	5	2
2	2	5	2	5	2	1	1	1	2	2	5	2	5	2
2	1	5	1	2	2	1	2	2	2	1	5	1	2	2
5	5	5	1	1	2	1	1	5	5	5	5	1	1	2
5	5	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	1	1	5
5	2	1	1	1	1	2	1	1	5	2	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1
5	1	1	2	1	1	1	1	3	5	1	1	2	1	1
2	1	5	2	2	3	1	2	1	2	1	5	2	2	3
5	5	5	1	5	3	1	5	1	5	5	5	1	5	3
1	1	5	5	5	1	5	5	3	1	1	5	5	5	1
1	1	1	5	5	1	5	5	1	1	1	1	5	5	1
5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	1

ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

Género	HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades personales	p1	p2	p3	Habilidades interpersonales	p4	p5	p6	Habilidades grupales	p7	p8	p9
1	25	11	4	4	3	8	2	4	2	6	1	1	4
1	23	8	2	4	2	6	1	1	4	9	3	4	2
1	28	11	5	3	3	8	2	1	5	9	2	4	3
1	31	12	3	5	4	10	3	5	2	9	1	3	5
1	25	8	3	4	1	7	3	3	1	10	5	1	4
1	29	12	4	3	5	9	2	2	5	8	4	3	1
1	23	6	1	4	1	7	3	2	2	10	1	5	4
1	29	10	5	1	4	10	3	5	2	9	5	3	1
2	29	13	5	4	4	8	4	3	1	8	3	4	1
2	28	10	5	3	2	8	4	3	1	10	2	4	4
2	35	12	3	5	4	12	3	5	4	11	5	2	4
2	27	9	4	4	1	10	3	4	3	8	1	2	5
2	26	11	5	2	4	6	1	4	1	9	4	2	3
2	33	9	3	5	1	13	4	5	4	11	2	5	4
2	28	9	1	3	5	9	1	3	5	10	2	4	4
2	26	11	4	2	5	9	2	4	3	6	2	3	1
2	29	12	5	5	2	10	4	3	3	7	2	2	3
2	30	10	4	4	2	14	5	4	5	6	1	4	1
1	36	15	5	5	5	8	5	2	1	13	5	3	5
1	29	9	2	4	3	10	1	4	5	10	3	5	2
1	23	5	1	1	3	8	4	3	1	10	4	3	3
1	24	9	1	3	5	5	1	3	1	10	3	5	2
1	26	10	2	5	3	7	1	3	3	9	2	5	2
1	23	9	4	3	2	6	2	3	1	8	4	3	1
1	32	10	4	5	1	9	1	5	3	13	4	5	4
1	31	8	3	2	3	13	4	5	4	10	2	4	4
1	33	9	3	4	2	13	4	5	4	11	2	4	5
1	34	7	2	4	1	13	5	3	5	14	5	4	5
1	34	14	4	5	5	13	5	5	3	7	2	2	3
1	27	11	5	4	2	9	1	4	4	7	1	5	1
2	30	10	2	5	3	8	1	2	5	12	5	3	4
2	32	11	4	4	3	13	3	5	5	8	1	2	5

2	18	6	1	2	3	5	1	1	3	7	3	1	3
2	23	7	2	3	2	8	1	4	3	8	4	1	3
2	23	7	2	3	2	12	2	5	5	4	1	1	2
2	23	11	3	5	3	7	4	2	1	5	1	2	2
2	19	5	1	1	3	5	1	2	2	9	1	3	5
2	28	10	1	5	4	10	2	5	3	8	4	1	3
2	36	13	5	4	4	12	2	5	5	11	4	3	4
2	30	11	5	1	5	10	3	3	4	9	3	4	2
1	26	6	2	3	1	9	2	4	3	11	1	5	5
1	31	10	5	1	4	14	4	5	5	7	1	3	3
1	32	9	3	2	4	15	5	5	5	8	2	3	3
1	32	7	4	2	1	13	5	4	4	12	3	5	4
1	29	7	1	3	3	12	5	2	5	10	3	3	4
1	22	6	1	2	3	7	2	4	1	9	2	4	3
1	29	11	5	3	3	11	1	5	5	7	1	5	1
1	32	10	4	4	2	12	4	3	5	10	3	3	4
2	34	11	4	3	4	10	5	1	4	13	4	4	5
2	20	8	3	1	4	5	1	1	3	7	3	2	2
2	26	10	4	3	3	12	4	3	5	4	2	1	1
2	33	13	5	5	3	10	4	5	1	10	3	4	3
2	23	10	1	4	5	6	3	2	1	7	3	3	1
2	34	12	5	2	5	12	3	4	5	10	4	3	3
2	26	10	1	4	5	8	1	3	4	8	4	1	3
2	30	11	1	5	5	8	5	2	1	11	4	5	2
2	14	5	3	1	1	3	1	1	1	6	2	1	3
2	24	11	4	3	4	5	1	1	3	8	1	5	2
1	29	9	4	2	3	10	4	1	5	10	1	4	5
1	32	12	4	3	5	9	3	2	4	11	5	3	3
1	31	10	4	5	1	10	5	1	4	11	3	4	4
2	28	8	2	4	2	13	3	5	5	7	1	1	5
2	30	8	3	2	3	11	5	4	2	11	3	5	3
2	29	11	2	4	5	11	3	3	5	7	2	2	3
2	25	5	1	2	2	11	4	5	2	9	2	3	4
2	32	9	2	3	4	11	3	3	5	12	5	4	3
2	24	10	2	5	3	3	1	1	1	11	5	5	1
2	31	10	5	3	2	11	3	3	5	10	4	5	1
2	27	6	1	1	4	11	4	4	3	10	4	4	2
2	24	8	3	4	1	3	1	1	1	13	4	5	4
2	23	5	2	1	2	7	3	3	1	11	2	5	4

2	28	10	5	1	4	13	4	4	5	5	2	2	1
2	33	9	3	5	1	13	5	5	3	11	5	2	4
2	24	7	1	5	1	11	4	4	3	6	1	2	3
2	24	15	5	5	5	3	1	1	1	6	4	1	1
2	31	10	5	1	4	11	5	5	1	10	5	1	4
2	35	11	5	3	3	13	5	5	3	11	5	3	3
2	23	7	4	1	2	9	4	4	1	7	4	1	2
2	25	8	2	5	1	9	2	2	5	8	2	5	1
2	29	9	3	5	1	11	3	3	5	9	3	5	1
2	20	8	1	2	5	4	1	1	2	8	1	2	5
1	35	11	5	3	3	13	5	5	3	11	5	3	3
1	42	14	5	4	5	14	5	5	4	14	5	4	5
1	27	10	1	5	4	7	1	1	5	10	1	5	4
1	27	8	4	3	1	11	4	4	3	8	4	3	1
1	36	12	5	2	5	12	5	5	2	12	5	2	5
1	36	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4
1	28	9	3	4	2	10	3	3	4	9	3	4	2
2	29	10	2	5	3	9	2	2	5	10	2	5	3
2	18	6	1	4	1	6	1	1	4	6	1	4	1
2	24	8	2	4	2	8	2	2	4	8	2	4	2
2	27	10	2	3	5	7	2	2	3	10	2	3	5
2	34	11	5	2	4	12	5	5	2	11	5	2	4
2	30	9	4	4	1	12	4	4	4	9	4	4	1
2	23	9	1	3	5	5	1	1	3	9	1	3	5
2	25	9	3	1	5	7	3	3	1	9	3	1	5
2	41	13	5	5	3	15	5	5	5	13	5	5	3
2	25	7	5	1	1	11	5	5	1	7	5	1	1
1	21	6	4	1	1	9	4	4	1	6	4	1	1
1	28	10	2	4	4	8	2	2	4	10	2	4	4
2	25	9	3	1	5	7	3	3	1	9	3	1	5
2	31	9	5	3	1	13	5	5	3	9	5	3	1
2	29	9	3	5	1	11	3	3	5	9	3	5	1
2	18	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2
2	31	10	4	3	3	11	4	4	3	10	4	3	3
2	40	13	5	4	4	14	5	5	4	13	5	4	4
2	16	6	1	2	3	4	1	1	2	6	1	2	3
2	28	9	3	4	2	10	3	3	4	9	3	4	2
2	27	8	5	1	2	11	5	5	1	8	5	1	2
2	41	13	5	5	3	15	5	5	5	13	5	5	3

1	39	13	5	3	5	13	5	5	3	13	5	3	5
1	25	8	4	1	3	9	4	4	1	8	4	1	3
1	34	11	5	2	4	12	5	5	2	11	5	2	4
1	34	11	5	2	4	12	5	5	2	11	5	2	4
1	24	9	1	4	4	6	1	1	4	9	1	4	4
1	37	11	5	5	1	15	5	5	5	11	5	5	1
1	35	12	3	5	4	11	3	3	5	12	3	5	4
1	38	13	4	4	5	12	4	4	4	13	4	4	5
1	20	8	1	2	5	4	1	1	2	8	1	2	5
1	27	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3
2	33	11	3	5	3	11	3	3	5	11	3	5	3
2	33	11	5	1	5	11	5	5	1	11	5	1	5
2	31	10	3	5	2	11	3	3	5	10	3	5	2
2	43	14	5	5	4	15	5	5	5	14	5	5	4
2	27	10	2	3	5	7	2	2	3	10	2	3	5
2	29	10	4	1	5	9	4	4	1	10	4	1	5
2	23	9	1	3	5	5	1	1	3	9	1	3	5
2	15	5	1	3	1	5	1	1	3	5	1	3	1
2	37	12	4	5	3	13	4	4	5	12	4	5	3
2	33	10	4	5	1	13	4	4	5	10	4	5	1
1	40	13	5	4	4	14	5	5	4	13	5	4	4
1	25	8	4	1	3	9	4	4	1	8	4	1	3
1	12	4	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	1
1	22	7	2	4	1	8	2	2	4	7	2	4	1
1	32	11	4	2	5	10	4	4	2	11	4	2	5
1	38	12	5	4	3	14	5	5	4	12	5	4	3
1	37	13	3	5	5	11	3	3	5	13	3	5	5
1	31	10	4	3	3	11	4	4	3	10	4	3	3
1	33	11	5	1	5	11	5	5	1	11	5	1	5
1	35	11	4	5	2	13	4	4	5	11	4	5	2
1	33	10	4	5	1	13	4	4	5	10	4	5	1
2	27	10	1	5	4	7	1	1	5	10	1	5	4
2	33	10	5	3	2	13	5	5	3	10	5	3	2
2	25	9	1	5	3	7	1	1	5	9	1	5	3
2	29	10	4	1	5	9	4	4	1	10	4	1	5
2	9	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
2	39	13	4	5	4	13	4	4	5	13	4	5	4
2	21	8	2	1	5	5	2	2	1	8	2	1	5
2	20	6	3	2	1	8	3	3	2	6	3	2	1

2	32	11	4	2	5	10	4	4	2	11	4	2	5
2	21	7	3	1	3	7	3	3	1	7	3	1	3
1	32	11	4	2	5	10	4	4	2	11	4	2	5
1	25	9	1	5	3	7	1	1	5	9	1	5	3
1	21	8	1	3	4	5	1	1	3	8	1	3	4
1	39	13	5	3	5	13	5	5	3	13	5	3	5
1	9	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
2	27	10	2	3	5	7	2	2	3	10	2	3	5
2	29	9	5	1	3	11	5	5	1	9	5	1	3
2	33	11	5	1	5	11	5	5	1	11	5	1	5
2	26	10	1	4	5	6	1	1	4	10	1	4	5
2	25	9	1	5	3	7	1	1	5	9	1	5	3
2	31	10	4	3	3	11	4	4	3	10	4	3	3
2	12	4	1	2	1	4	1	1	2	4	1	2	1
2	15	6	1	1	4	3	1	1	1	6	1	1	4
2	33	11	3	5	3	11	3	3	5	11	3	5	3
2	34	12	3	4	5	10	3	3	4	12	3	4	5
1	38	13	4	4	5	12	4	4	4	13	4	4	5
1	27	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3
1	33	11	3	5	3	11	3	3	5	11	3	5	3
1	28	9	4	2	3	10	4	4	2	9	4	2	3
1	26	9	2	4	3	8	2	2	4	9	2	4	3

SATISFACCIÓN LABORAL	Relaciones interpersonales	p10	p11	Condiciones laborales	p12	p13	Beneficios laborales	p14	p15
21	6	5	1	7	2	5	8	4	4
25	5	2	3	10	5	5	10	5	5
15	6	3	3	3	1	2	6	2	4
16	7	3	4	4	1	3	5	2	3
14	3	1	2	5	4	1	6	5	1
13	3	1	2	4	3	1	6	4	2
22	8	4	4	7	2	5	7	3	4
19	5	4	1	8	5	3	6	1	5
22	6	5	1	9	4	5	7	5	2
23	8	3	5	9	4	5	6	1	5
22	9	5	4	7	4	3	6	5	1
14	3	1	2	4	2	2	7	2	5
18	6	4	2	5	3	2	7	5	2
25	5	4	1	10	5	5	10	5	5
17	7	4	3	3	1	2	7	2	5

24	8	5	3	8	5	3	8	5	3
17	5	1	4	7	2	5	5	2	3
14	3	1	2	3	1	2	8	3	5
22	7	4	3	9	4	5	6	1	5
16	6	2	4	4	1	3	6	3	3
15	5	1	4	7	2	5	3	1	2
17	4	1	3	8	4	4	5	4	1
24	6	3	3	10	5	5	8	5	3
22	8	4	4	6	1	5	8	5	3
12	6	4	2	3	1	2	3	1	2
18	7	3	4	5	4	1	6	4	2
17	5	4	1	5	3	2	7	5	2
20	6	1	5	5	1	4	9	4	5
16	8	4	4	5	1	4	3	1	2
20	9	4	5	5	2	3	6	2	4
19	6	3	3	7	3	4	6	2	4
14	4	3	1	6	1	5	4	1	3
18	7	2	5	4	3	1	7	4	3
15	5	3	2	8	3	5	2	1	1
15	3	1	2	6	1	5	6	4	2
22	6	5	1	9	5	4	7	5	2
18	4	2	2	8	5	3	6	3	3
16	3	1	2	6	3	3	7	3	4
18	7	4	3	7	4	3	4	3	1
18	7	4	3	8	4	4	3	1	2
24	10	5	5	9	4	5	5	2	3
22	8	5	3	7	4	3	7	2	5
16	3	1	2	3	1	2	10	5	5
20	4	1	3	9	5	4	7	2	5
12	5	3	2	3	1	2	4	3	1
20	8	3	5	3	1	2	9	4	5
15	5	4	1	5	1	4	5	3	2
16	6	4	2	6	1	5	4	2	2
15	6	1	5	3	2	1	6	4	2
22	5	2	3	8	3	5	9	5	4
10	4	2	2	3	2	1	3	2	1
24	9	5	4	9	4	5	6	1	5
22	6	1	5	9	5	4	7	5	2
14	5	4	1	4	1	3	5	4	1
13	5	3	2	4	1	3	4	2	2
16	3	2	1	6	1	5	7	3	4
18	7	3	4	7	5	2	4	2	2
14	4	1	3	6	1	5	4	3	1
18	5	1	4	7	4	3	6	1	5
18	4	3	1	7	4	3	7	5	2

17	7	3	4	7	2	5	3	1	2
21	7	2	5	7	5	2	7	3	4
13	4	2	2	5	4	1	4	2	2
15	7	4	3	4	1	3	4	1	3
24	7	3	4	10	5	5	7	5	2
19	5	2	3	6	5	1	8	3	5
13	4	3	1	7	4	3	2	1	1
28	10	5	5	10	5	5	8	3	5
21	4	1	3	10	5	5	7	4	3
15	8	3	5	5	2	3	2	1	1
15	4	3	1	7	4	3	4	3	1
23	6	2	4	8	3	5	9	4	5
18	8	4	4	2	1	1	8	5	3
19	7	3	4	5	2	3	7	4	3
14	4	2	2	8	5	3	2	1	1
18	6	5	1	6	5	1	6	5	1
24	8	5	3	8	5	3	8	5	3
15	5	4	1	5	4	1	5	4	1
21	7	2	5	7	2	5	7	2	5
24	8	3	5	8	3	5	8	3	5
9	3	1	2	3	1	2	3	1	2
24	8	5	3	8	5	3	8	5	3
27	9	5	4	9	5	4	9	5	4
18	6	1	5	6	1	5	6	1	5
21	7	4	3	7	4	3	7	4	3
21	7	5	2	7	5	2	7	5	2
24	8	4	4	8	4	4	8	4	4
21	7	3	4	7	3	4	7	3	4
21	7	2	5	7	2	5	7	2	5
15	5	1	4	5	1	4	5	1	4
18	6	2	4	6	2	4	6	2	4
15	5	2	3	5	2	3	5	2	3
21	7	5	2	7	5	2	7	5	2
24	8	4	4	8	4	4	8	4	4
12	4	1	3	4	1	3	4	1	3
12	4	3	1	4	3	1	4	3	1
30	10	5	5	10	5	5	10	5	5
18	6	5	1	6	5	1	6	5	1
15	5	4	1	5	4	1	5	4	1
18	6	2	4	6	2	4	6	2	4
12	4	3	1	4	3	1	4	3	1
24	8	5	3	8	5	3	8	5	3
24	8	3	5	8	3	5	8	3	5
12	4	2	2	4	2	2	4	2	2
21	7	4	3	7	4	3	7	4	3

27	9	5	4	9	5	4	9	5	4
9	3	1	2	3	1	2	3	1	2
21	7	3	4	7	3	4	7	3	4
18	6	5	1	6	5	1	6	5	1
30	10	5	5	10	5	5	10	5	5
24	8	5	3	8	5	3	8	5	3
15	5	4	1	5	4	1	5	4	1
21	7	5	2	7	5	2	7	5	2
21	7	5	2	7	5	2	7	5	2
15	5	1	4	5	1	4	5	1	4
30	10	5	5	10	5	5	10	5	5
24	8	3	5	8	3	5	8	3	5
24	8	4	4	8	4	4	8	4	4
9	3	1	2	3	1	2	3	1	2
18	6	3	3	6	3	3	6	3	3
24	8	3	5	8	3	5	8	3	5
18	6	5	1	6	5	1	6	5	1
24	8	3	5	8	3	5	8	3	5
30	10	5	5	10	5	5	10	5	5
15	5	2	3	5	2	3	5	2	3
15	5	4	1	5	4	1	5	4	1
12	4	1	3	4	1	3	4	1	3
12	4	1	3	4	1	3	4	1	3
27	9	4	5	9	4	5	9	4	5
27	9	4	5	9	4	5	9	4	5
27	9	5	4	9	5	4	9	5	4
15	5	4	1	5	4	1	5	4	1
9	3	1	2	3	1	2	3	1	2
18	6	2	4	6	2	4	6	2	4
18	6	4	2	6	4	2	6	4	2
27	9	5	4	9	5	4	9	5	4
24	8	3	5	8	3	5	8	3	5
21	7	4	3	7	4	3	7	4	3
18	6	5	1	6	5	1	6	5	1
27	9	4	5	9	4	5	9	4	5
27	9	4	5	9	4	5	9	4	5
18	6	1	5	6	1	5	6	1	5
24	8	5	3	8	5	3	8	5	3
18	6	1	5	6	1	5	6	1	5
15	5	4	1	5	4	1	5	4	1
6	2	1	1	2	1	1	2	1	1
27	9	4	5	9	4	5	9	4	5
9	3	2	1	3	2	1	3	2	1
15	5	3	2	5	3	2	5	3	2
18	6	4	2	6	4	2	6	4	2

12	4	3	1	4	3	1	4	3	1
18	6	4	2	6	4	2	6	4	2
18	6	1	5	6	1	5	6	1	5
12	4	1	3	4	1	3	4	1	3
24	8	5	3	8	5	3	8	5	3
6	2	1	1	2	1	1	2	1	1
15	5	2	3	5	2	3	5	2	3
18	6	5	1	6	5	1	6	5	1
18	6	5	1	6	5	1	6	5	1
15	5	1	4	5	1	4	5	1	4
18	6	1	5	6	1	5	6	1	5
21	7	4	3	7	4	3	7	4	3
9	3	1	2	3	1	2	3	1	2
6	2	1	1	2	1	1	2	1	1
24	8	3	5	8	3	5	8	3	5
21	7	3	4	7	3	4	7	3	4
24	8	4	4	8	4	4	8	4	4
18	6	3	3	6	3	3	6	3	3
24	8	3	5	8	3	5	8	3	5
18	6	4	2	6	4	2	6	4	2
18	6	2	4	6	2	4	6	2	4