

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
(Creada por Ley N°25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN, 2019”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PRESENTADO POR:

Bach. Adm. ALVAREZ CALDERON, GIULIANA NATHALIE
Bach. Adm. CASTRO CURI, MIRIAN ROXANA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

HUANCAVELICA – PERÚ
2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS MODALIDAD VIRTUAL

En la plataforma virtual de Google Meet meet.google.com/zic-cbgo-mks a los 12 días del mes de octubre del 2021, a horas 10:00, reunidos los miembros del jurado evaluador conformado por:

PRESIDENTE: DR. FREDY RIVERA TRUCIOS
SECRETARIO: MG. LINO ANDRES QUIÑONEZ VALLADOLID
VOCAL: MG. ALBERTO VERGARA AMES

Designados mediante Resolución N° 431-2019-FCE-R-UNH del 27.06.2019; para evaluar la tesis denominada: "HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN, 2019", recomponiendo el Jurado mediante Resolución N° 612-2019-FCE-R-UNH de fecha 27.09.2019

Cuyos autores son:

BACHILLER (S): ALVAREZ CALDERON GIULIANA NATHALIE y CASTRO CURI MIRIAN ROXANA.

A fin de proceder con la sustentación de la tesis indicada y siendo programada la fecha y hora según la Resolución N° 335-2021-FCE-R-UNH. del 01.10.2021 (modalidad virtual*).

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al (los) sustentante (s) abandonar la plataforma virtual (Google Meet) de la Universidad Nacional de Huancavelica; para la deliberación por parte del jurado.

Luego del debate se llegó al siguiente resultado:

BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: ALVAREZ CALDERON GIULIANA NATHALIE

PRESIDENTE: APROBADO
SECRETARIO: APROBADO
VOCAL: APROBADO
RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

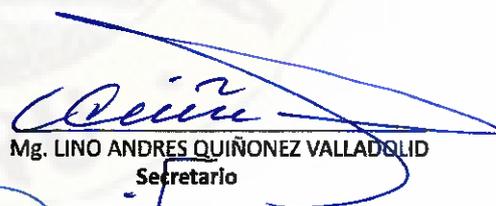
BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: CASTRO CURI MIRIAN ROXANA

PRESIDENTE: APROBADO
SECRETARIO: APROBADO
VOCAL: APROBADO
RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

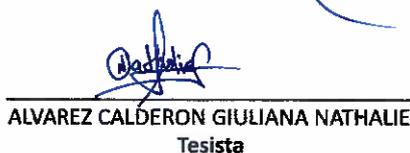
Acto seguido se da lectura al resultado final.

De conformidad a lo actuado a horas 11:45 Horas. Se levanta el acta firmando en señal de conformidad.


Dr. FREDY RIVERA TRUCIOS
Presidente


Mg. LINO ANDRES QUIÑONEZ VALLADOLID
Secretario

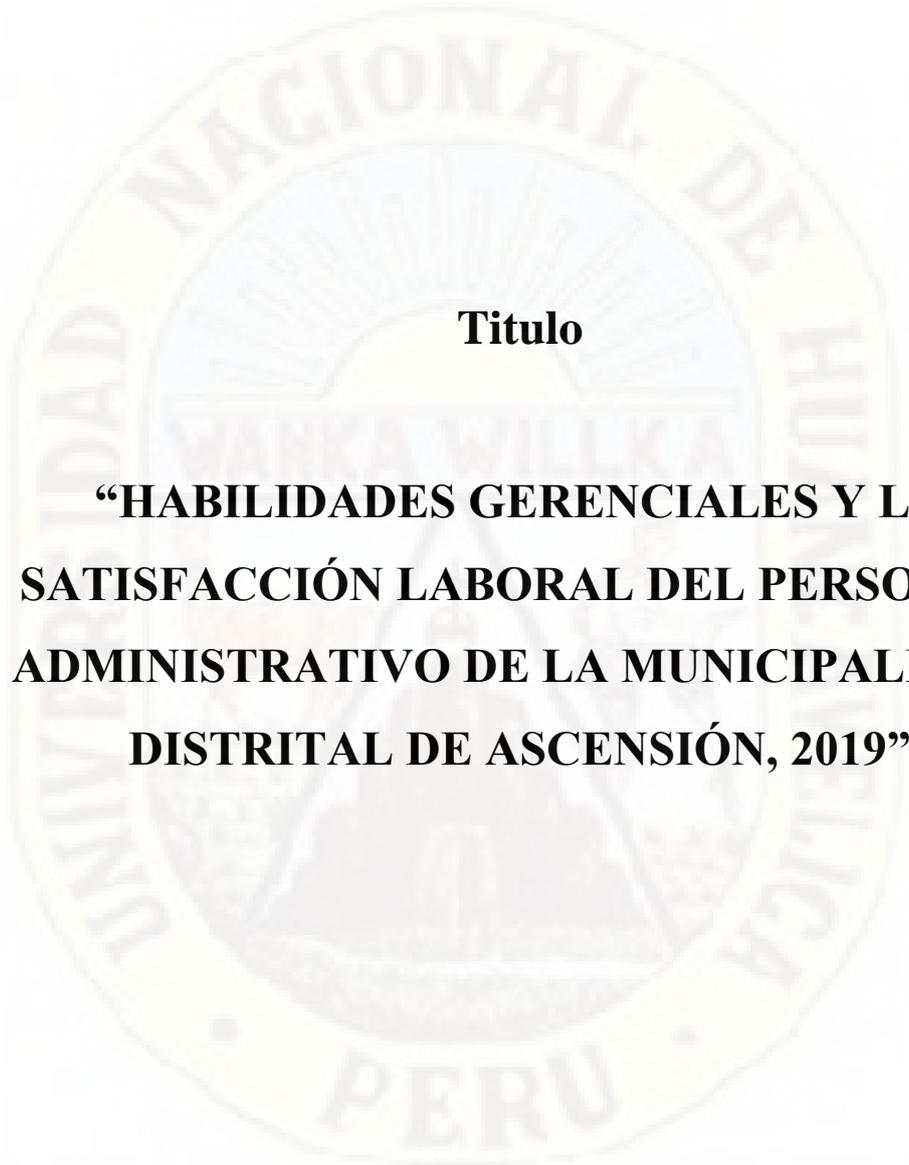

Mg. ALBERTO VERGARA AMES
Vocal


ALVAREZ CALDERON GIULIANA NATHALIE
Tesisista


CASTRO CURI MIRIAN ROXANA
Tesisista

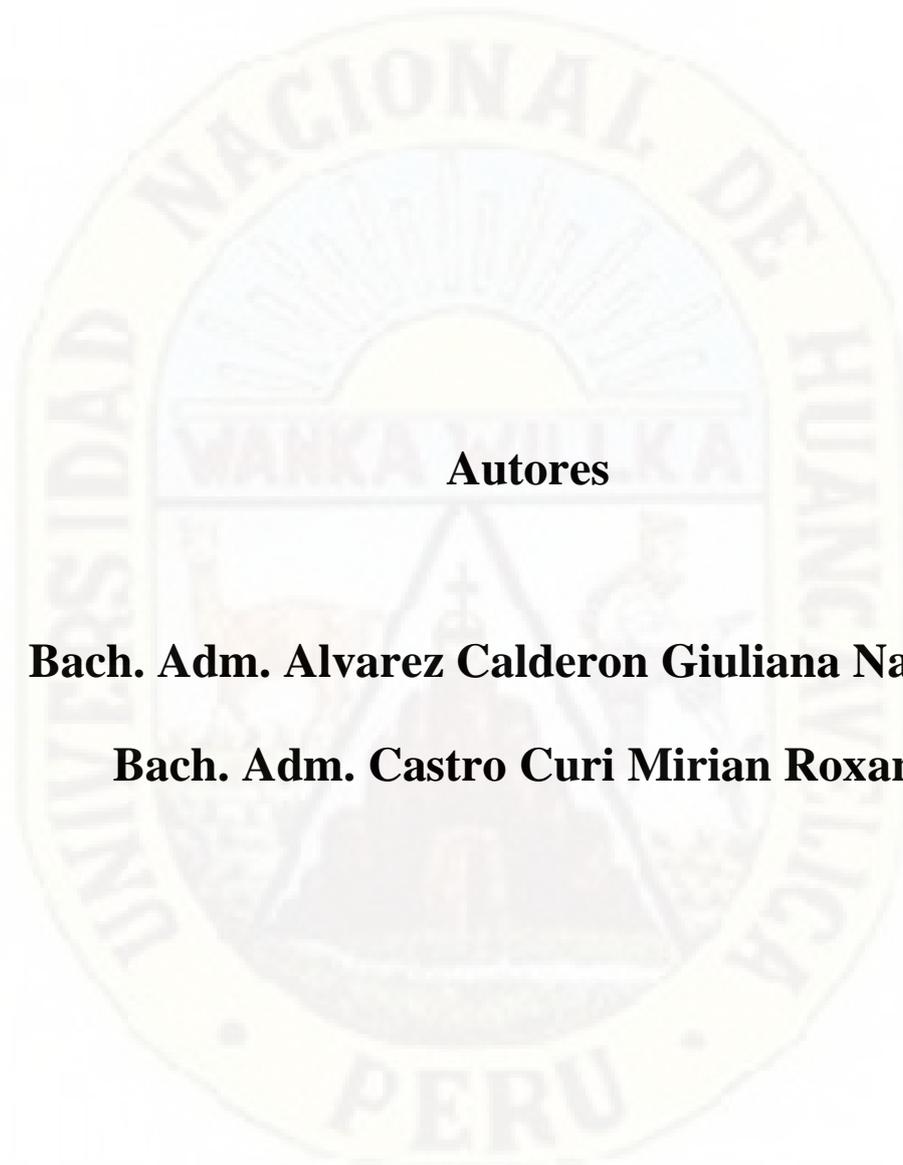
(*) Resolución N° 0355-2020-CU-UNH

Nota: Se otorgó el tiempo reglamentario para la exposición de la Tesis a los Tesisistas



Titulo

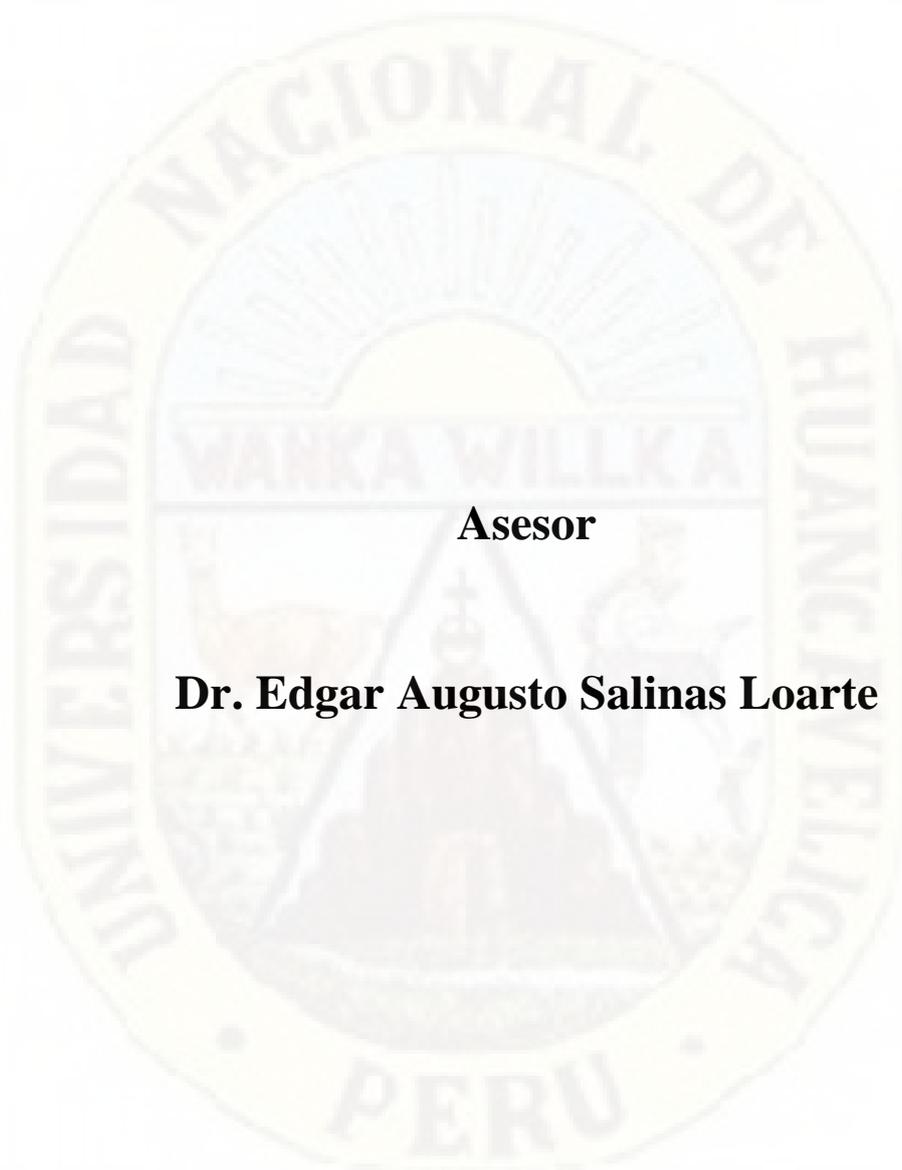
**“HABILIDADES GERENCIALES Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE ASCENSIÓN, 2019”**



Autores

Bach. Adm. Alvarez Calderon Giuliana Nathalie

Bach. Adm. Castro Curi Mirian Roxana



Asesor

Dr. Edgar Augusto Salinas Loarte

Dedicatoria

A Dios y a mi familia, especialmente a mis padres ALFONSO ALVAREZ TICLLASUCA y JULIA CALDERON QUISPE, por brindarme la oportunidad de tener una formación profesional apoyándome considerablemente hasta lograrlo, por depositar su confianza en mí y brindarme aportes invaluable que me servirán toda mi vida, asimismo por acompañarme durante los logros que he obtenido incluyendo este.

Giuliana Nathalie Alvarez Calderon

A mis padres por su gran amor, apoyo y sacrificio que realizaron en todo el transcurso de mi formación profesional, por su compañía y sus sabios consejos que me brindan para ser una mejor persona y una excelente profesional.

A mis hermanos (as) quienes siempre tienen palabras de aliento y motivación para seguir adelante y superarme día con día.

Mirian Roxana Castro Curi

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por brindarnos el regalo de la vida, por guiar siempre el camino de nuestro andar y su bendición para superar momentos difíciles y de debilidad, fortaleciéndonos para tomar impulso y alcanzar nuestras metas y sueños anhelados.

A la Universidad Nacional de Huancavelica que nos acogió en sus aulas durante toda nuestra formación profesional, en el cual tuvimos momentos y experiencias vividas que nunca olvidaremos.

A la Facultad de Ciencias Empresariales, a la escuela Profesional de Administración y a todos los docentes quienes nos inculcaron sus enseñanzas, conocimientos, experiencias y dedicaron su tiempo en nuestra preparación académica.

A la Municipalidad Distrital de Ascensión y a todo el personal administrativo que labora ahí, por su apoyo y tiempo brindado, lo cual contribuyo en el desarrollo y culminación de nuestra investigación.

A nuestro asesor Dr. Edgar Augusto Salinas Duarte por su orientación, y todas las personas que nos aprecian mucho, quienes nos incentivaron y apoyaron para seguir siempre adelante en el término de nuestra investigación y en nuestra superación profesional.

¡¡¡Muchas gracias a todos!!!

Índice

Portada	i
Acta de Sustentación	ii
Título	iii
Autores	iv
Asesor	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice	viii
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema	16
1.2. Formulación del Problema	18
1.2.1. Problema General.....	18
1.2.2. Problemas Específicos.....	18
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. Justificación de la Investigación	19
1.5. Limitaciones	20

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	21
2.1.1. Nivel Internacional.....	21
2.1.2. Nivel Nacional	24

2.1.3. Nivel Local.....	27
2.2. Bases Teóricas Sobre el Tema de Investigación	29
2.2.1. Habilidades Gerenciales.....	29
2.2.2. Satisfacción Laboral.....	40
2.3. Bases Conceptuales	54
2.3.1. Habilidades Gerenciales.....	54
2.3.2. Satisfacción laboral	55
2.4. Definición de Términos	56
2.5. Hipótesis	58
2.5.1. Hipótesis General	58
2.5.2. Hipótesis Específicas.....	58
2.6. Variables	59
2.6.1. Variable Independiente	59
2.6.2. Variable Dependiente.....	59
2.7. Operacionalización de variables	61

CAPITULO III

MATERIALES Y METODOS

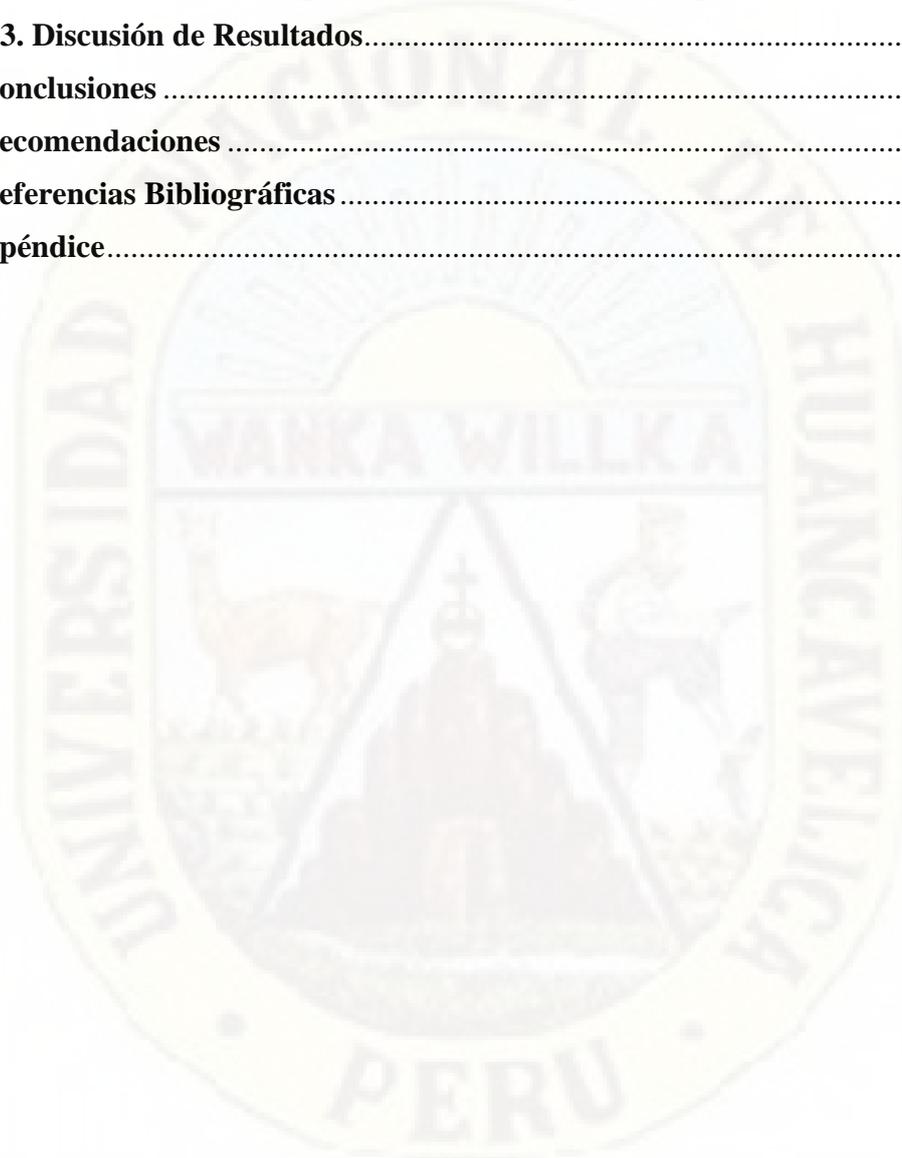
3.1. Ámbito Temporal y Espacial.....	62
3.2. Tipo de Investigación	62
3.3. Nivel de Investigación	62
3.4. Población, Muestra Y Muestreo	63
3.4.1. La Población:.....	63
3.4.2. Muestra:.....	63
3.4.3. Muestreo:.....	63
3.5. Instrumentos y Técnicas para recolección de Datos	64
3.6. Técnicas y Procesamiento de Análisis de Datos.....	64

CAPITULO IV

DISCUSION DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Información.....	66
4.1.1. Resultados a Nivel Descriptivo.....	66
4.1.2. Resultados a Nivel Inferencial	72

4.1.3. Determinación de la relación entre las Variables.....	73
4.2. Prueba de Hipótesis	75
4.2.1. Prueba de la significancia de la Hipótesis General	75
4.2.1. Prueba de la significancia de las Hipótesis Específicas	77
4.3. Discusión de Resultados.....	82
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficas	86
Apéndice.....	89



Índice de Tablas

Tabla 1. Resultados de las Habilidades Gerenciales.....	66
Tabla 2. Resultados de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales.....	67
Tabla 3. Resultados del perfil de las Habilidades Gerenciales	68
Tabla 4. Resultados de la Satisfacción Laboral	69
Tabla 5. Resultados de las dimensiones de la Satisfacción Laboral	70
Tabla 6. Resultados del perfil de la Satisfacción Laboral.....	71
Tabla 7. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas	77
Tabla 8. Valores de la correlación “r” de Pearson	81

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de las Habilidades Gerenciales.	66
Figura 2. Diagrama de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales.	67
Figura 3. Diagrama del perfil de las Habilidades Gerenciales.....	68
Figura 4. Diagrama de la Satisfacción Laboral.....	69
Figura 5. Diagrama de las dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	70
Figura 6. Diagrama del perfil de la Gerencia Estratégica.	71
Figura 7. Diagrama de la distribución de puntuaciones de las Habilidades Gerenciales	72
Figura 8. Diagrama de la distribución de puntuaciones de la Satisfacción Laboral ..	73
Figura 9. Diagrama de la correlación lineal de las variables en estudio.....	74
Figura 10. Diagrama de dispersión de las variables en estudio.	75
Figura 11. Diagrama de densidad de la distribución t de Student.....	77
Figura 12. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.	78

Resumen

TITULO: “Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019”

El presente estudio tuvo como propósito recabar información sobre Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral; para tal fin, se planteó como objetivo principal: Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019; además los objetivos específicos fueron: Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Técnicas, las Habilidades Humanas y las Habilidades Conceptuales, como dimensiones de las Habilidades Gerenciales con la Satisfacción del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019. Así mismo la hipótesis de investigación, que se planteó es; Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

La investigación fue de tipo Básico; nivel correlacional, que nos permitió describir la relación que existe entre las dos variables de estudio; la muestra fue de 70 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ascensión; se empleó como instrumento la escala de Likert y la técnica de encuesta para recolectar datos sobre las variables de estudio. Los resultados fueron analizados en el programa estadístico IBM SPSS - 26.

Con los datos obtenidos llegamos a la conclusión de que las Habilidades Gerenciales tienen una relación significativa con la satisfacción laboral, ya que la intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de Pearson $r = 0,656^{**}$ se tipifica como positiva moderada y significativa. El 5,7% del personal administrativo consideran que las Habilidades Gerenciales es bajo, el 42,9% consideran que es medio y el 51,4% consideran que es alto, asimismo el 32,9% del personal administrativo consideran que la Satisfacción Laboral es bajo el 51,4% consideran que es medio y el 15,7% consideran que es alto.

Palabras clave: Habilidades Gerenciales, satisfacción laboral, Municipalidad.

Abstract

TITLE: "Management Skills and Job Satisfaction of the Administrative Staff of the District Municipality of Ascension, 2019"

The purpose of the present study was to gather information on Management Skills and Job Satisfaction; For this purpose, the main objective was: Determine what is the relationship between Management Skills and Job Satisfaction of administrative staff of the District Municipality of Ascension, 2019; In addition, the specific objectives were: Determine what is the relationship between technical skills, human skills and conceptual skills, as dimensions of managerial skills with the Satisfaction of the administrative staff of the District Municipality of Ascension, 2019. Likewise, the research hypothesis, which was raised is; The Management Skills are significantly related to the Job Satisfaction of the administrative staff of the District Municipality of Ascension, 2019.

The research was of the Basic type; descriptive - correlational level, which allowed us to describe the relationship between the two study variables; The sample consisted of 70 administrative workers from the District Municipality of Ascension; The Likert scale and the survey technique were used as instruments to collect data on the study variables. The results were analyzed in the statistical program IBM SPSS - 26.

Concluding that Management Skills have a significant relationship with job satisfaction, since the intensity of the relationship obtained with the Pearson coefficient $r = 0.656^{**}$ is classified as moderate and significant positive. 5.7% of administrative personnel consider that Management Skills is low, 42.9% consider it to be medium and 51.4% consider it to be high, likewise 32.9% of administrative personnel consider that Job Satisfaction it is low, 51.4% consider it to be medium and 15.7% consider it to be high.

Keywords: Management Skills, job satisfaction, Municipality.

Introducción

El objetivo principal de la investigación, fue buscar la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión periodo 2019.

En la actualidad dentro de las Instituciones Públicas y Privadas aplican procesos y herramientas gerenciales, con la finalidad de que los gerentes y directores sepan desenvolverse adecuadamente a las exigencias de hoy en día. Por tal motivo las Habilidades Gerenciales es una técnica que permite un mejor desarrollo y trabajo a los gerentes y directivos, de esta manera saber cómo orientar a sus trabajadores para el logro de los objetivos institucionales. Ya que si no se cuenta con estas habilidades será difícil dirigir y orientar adecuadamente al personal y dificultará el logro de los objetivos establecidos por la Institución.

Si en una Institución se observa que los gerentes y/o directivos no poseen las habilidades gerenciales y no están preparados para asumir dichos cargos, esto perjudica de gran manera en la satisfacción laboral de los trabajadores que tiene a su disposición y a toda la Institución en general.

La satisfacción laboral es fundamental para el personal administrativo, ya que es un estado positivo y placentero que reduce el riesgo psicológico y social.

Los trabajadores son el recurso más vital de cualquier Institución Pública y/o privada, es por ello que mantener a los empleados satisfechos es una cuestión muy relevante e importante porque está directamente relacionada con la buena marcha de la Institución y organización, la calidad del trabajo, asimismo los niveles de rentabilidad y productividad.

Es por eso la gran importancia de conocer si los gerentes y directivos de la Municipalidad Distrital de Ascensión cuentan con dichas habilidades y estas como están relacionadas con la satisfacción laboral de sus trabajadores.

Por esta razón se consideró como problema general: ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019?

El trabajo de investigación está compuesto por cuatro capítulos:

Capítulo I, se plantea el problema; donde se considera el problema general y los problemas específicos, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II, marco teórico; donde están los antecedentes, las bases teóricas y bases conceptuales, hipótesis general y específicos, y la operacionalización de variables de investigación.

Capítulo III, metodología; en la cual se explica el tipo y nivel de investigación, determinación de la población y la muestra, como las técnicas de recolección y procesamiento de los datos recolectados.

Capítulo IV, presentación de resultados, análisis de información, prueba de hipótesis y discusión de resultados.

Las Autoras.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

El éxito de una institución u organización depende en gran parte del desempeño de la alta dirección.

Dentro de las instituciones u organizaciones, existen empleados que enfrentan innumerables desafíos para cumplir con sus diferentes funciones y de tal manera poder alcanzar los objetivos trazados. Es por ello que los trabajadores son la base del éxito dentro de las organizaciones; pero eso depende del tipo de desempeño que tengan los directivos o gerentes, dichas personas deben desarrollar y potencializar las habilidades de liderazgo con la finalidad que puedan dirigir correctamente a su equipo de trabajo, aportando herramientas para afrontar a una demanda exigente la cual se presenta en cualquier sector laboral; de esta manera lograr los objetivos establecidos y llegar a las metas trazadas, consiguiendo el éxito; mantenerse así en permanente desarrollo para hacerle frente al constante cambio que día a día afecta a muchas instituciones.

Los gerentes y directivos deben ser capaces de crear, reflexionar, comunicar, liderar, ser asertivos, controlar el estrés, asumir compromisos, desarrollar competencias y habilidades que lleven a sus equipos a trabajar en un ambiente que estimule el compromiso y el aporte permanente, favoreciendo el crecimiento, reduciendo el gasto y aprovechando eficientemente los recursos. Es por ello que los gerentes y directivos son una figura clave dentro de una organización o

institución, ya que esta persona se encarga de la coordinación de un área respectiva o de toda la institución.

Por otro lado, los trabajadores constituyen el recurso más valioso para toda una organización, ya que estos llevan a cabo las actividades laborales como los avances, ejecuciones, logros y errores; si alguna organización dispusiera de capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un buen recurso humano, el éxito sería imposible. Si estas personas están mal dirigidas o no tienen la motivación suficiente, su trabajo no cumplirá ni sus expectativas personales ni laborales. Hay que tener en cuenta que, para que la organización alcance sus objetivos, es necesario que las personas estén comprometidas con la misión y la visión, pero también con sus valores.

Para que una organización sea efectiva en sus actividades, requiere que sus miembros formen buenas relaciones interpersonales, que colaboren, cooperen y trabajen en equipo, generando un alto grado de satisfacción e integración en el marco de los objetivos de la institución. Un grupo trabajando de esta manera promueve la optimización de rendimientos económicos, los empleados verán reflejados sus intereses (personales y profesionales) en los de la institución y, por lo tanto, el trabajo contendrá un atractivo adicional.

Los empleados satisfechos no trabajan por obligación, sino que se esfuerzan día a día por tener mejores resultados en las labores que realizan. De este modo la satisfacción laboral de cada uno de los trabajadores es muy importante; ya que los empleados satisfechos tienden a ajustarse más a su trabajo y a manejar la presión con facilidad en momentos de frustración; por lo contrario, un empleado insatisfecho tendrá mayores niveles de ausentismo, rotación, mal comportamiento y encontrarán problemas a cada paso que den.

Por lo tanto, las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral es un tema de suma importancia que la mayoría de organizaciones han tomado a la ligera, puesto que si los altos directivos no cuentan con dichas habilidades su desempeño no será el adecuado y repercutirá en sus trabajadores (generando empleados insatisfechos con su trabajo) y en la institución en general. Si las organizaciones

se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento a sus empleados, ellos tendrían el deseo de desempeñar mucho mejor sus labores y responsabilidades, gustándole lo que realizan y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde trabaja y con eso fomentar una mayor satisfacción personal.

Todo lo mencionado, concuerda con el propósito de la investigación en determinar la relación de las Habilidades Gerenciales con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión. A partir de esta propuesta se formula el problema de investigación.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión Habilidades técnicas y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión Habilidades Humanas y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión Habilidades Conceptuales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades técnicas y la Satisfacción del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.
- Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades Humanas y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.
- Determinar cuál es la relación que existe entre Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades Conceptuales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019

1.4. Justificación de la Investigación

En la actualidad las instituciones deben contar con gerentes y directivos que sean eficientes y eficaces, por ello se debe identificar que ellos tengan las habilidades gerenciales que la institución necesita para tener un mejor desempeño, desarrollo y competitividad.

Pero en estos días no se ve buenos profesionales que están al mando de una gerencia o dirección, y esto repercute de una forma inadecuada en toda la institución; siendo así la falta de organización de trabajadores, insatisfacción en los mismos y retraso de sus funciones.

Por esta razón, la importancia de realizar la presente investigación, el cual es determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión; de este modo conocer si los directivos de esta Institución cuentan con habilidades gerenciales y como se relaciona esto a la satisfacción laboral de sus trabajadores. De esta manera plantear estrategias y acciones correctivas para la mejora de la labor que cumple el directivo y los trabajadores.

Esta investigación también será de suma importancia para otras instituciones, toda vez que permita conocer la importancia de las habilidades gerenciales y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores.

1.5. Limitaciones

En la presente investigación tuvimos como limitación la aparición de la pandemia denominado “Covid 19” (coronavirus). El cual llego a nuestro territorio nacional, y para resguardar a la población el gobierno decreto el aislamiento social obligatorio (cuarentena) por tal motivo se suspendieron todas las actividades económicas, académicas, sociales y entre otros. Esto genero el retraso para el cumplimiento y culminación de nuestra investigación.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Se estableció la referencia de trabajos de investigación relacionados a nuestro tema de investigación, lo cual nos ayudara como antecedentes de nuestro estudio, siendo las siguientes:

2.1.1. Nivel Internacional

- a. **GUARNIZO** (2018) en su investigación titulado: *“LAS HABILIDADES GERENCIALES COMO EJE FUNDAMENTAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”* para optar el grado académico de Magister en Gestión del Talento Humano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato – Ecuador. El objetivo principal es identificar las competencias y habilidades gerenciales que poseen todas las autoridades de las unidades administrativas y académicas en las Instituciones de Educación Superior, el estudio de la muestra fue dividido en dos partes, personal administrativo y trabajadores con un total de 812 funcionarios, bajo la modalidad de contrato ocasional, contrato indefinido y nombramiento; y personal docente con un total de 824, titulares y no

titulares; se utilizó técnicas cuantitativas, para recabar información se empleó la observación directa y la encuesta, el nivel de investigación fue correlacional.

Se llegó a las siguientes conclusiones, que la comunidad universitaria, tanto los docentes, servidores y trabajadores, en su gran mayoría, consideran que las autoridades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato no son designadas/os mediante adecuados procesos de selección, ni poseen el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer las funciones del cargo. De acuerdo a las encuestas realizadas se refleja que existe una carencia de habilidades humanas, habilidades técnicas y/o habilidades conceptuales en las autoridades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, y que en muchos casos carecen de los tres tipos de habilidades gerenciales, lo cual conlleva a tener tropiezos en las actividades diarias que realizan en la institución.

- b. REYES** (2016) en su investigación titulado: *“HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL (ESTUDIO REALIZADO CON GERENTES DE LOS HOTELES INSCRITOS EN LA ASOCIACIÓN DE HOTELES DE QUETZALTENANGO)”* para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional de la Facultad de Humanidades de Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango - Guatemala. El objetivo de la investigación fue determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. La población de estudio estuvo conformada por 20 directivos, se realizó una escala de Likert con el fin de medir la relación entre las variables de estudio. El resultado de la investigación fue significativa y fiable en base al método de proporciones, ya que los enunciados miden exactamente las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. A partir de ello,

se comprobó que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.

Se concluyó que para las empresas hoteleras es fundamental que los dirigentes utilicen sus conocimientos y sobre todo sus habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa.

- c. **FUENTES** (2012) en su investigación titulado: *“SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD (ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO)”*, para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología Industrial/ Organizacional de la Facultad de Humanidades de Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango - Guatemala. El objetivo del estudio fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. Los objetivos específicos fueron evaluar el nivel de satisfacción, determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva en la productividad.

La muestra lo conformaron 20 trabajadores de las edades de 25 a 65 años y se empleó como instrumento la escala de Likert. Con base a los resultados se estableció que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto y esto se debe a que son reconocidos, poseen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, entre otros. Los objetivos que se plantean se logran por el buen trabajo que se realiza a diario.

Se concluye que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para

mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

- d. RUIZ (2009)** en su investigación titulado: *“NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA CIUDAD DE CHILLAN”*, para optar el Título de Contador Público y Auditor Con Mención En Control De Gestión en la Universidad del Bío – Bío situada en Chile. El objetivo de esta investigación fue examinar la percepción en torno a la Satisfacción Laboral en personal pertenecientes a empresas del sector Público y Privado de la ciudad de Chillán, considerando algunas variables de tipo demográficas, teniendo como muestra a 200 funcionarios de los cuales 100 pertenecían a empresas públicas y lo restante a empresas privadas de la ciudad de Chillan. A quienes se les aplicó una encuesta para el logro del objetivo, teniendo como resultado que del total de cuestionarios aplicados a 200 personas que desempeñan labores en el sector público y privado de la ciudad de Chillán, es posible determinar que el 69% de los encuestados se encuentra en un ALTO nivel de satisfacción respecto al trabajo, un 30% en un nivel MEDIO de satisfacción y tan sólo el 1,5% restante en un BAJO nivel de satisfacción.

Después de analizar los resultados se concluyó que las personas que componen el sector público muestran un mayor nivel de satisfacción (71%) que las que componen el sector privado, también que dentro de los aspectos en que todos concuerdan sentirse muy satisfechos se encuentra “La relación con sus colegas de trabajo”, destaca también “La relación con sus superiores” y “Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo”.

2.1.2. Nivel Nacional

- a. APARICIO y MEDINA (2015)**, en su investigación titulado: *“HABILIDADES GERENCIALES QUE DEMANDAN LAS EMPRESAS EN EL PERÚ: UN ANÁLISIS COMPARATIVO”*, para

optar el Grado Académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico, Lima – Perú. La finalidad de esta investigación fue realizar un análisis exploratorio sobre cuáles son, las habilidades gerenciales que los expertos en RR.HH. y decisores de las empresas en el Perú consideran más y menos importantes para lograr, con eficiencia, los objetivos y retos en sus organizaciones, indagando en las diferencias que se presentan en las organizaciones de distinto tamaño y sector empresarial.

Se realizó un estudio exploratorio basado en Metodología Q y diseño una herramienta de aplicación personalizada que haga posible indagar y obtener información basada en la percepción subjetiva y experiencia de los decisores y expertos en RR.HH. a quienes se les entrevistó. Fue muestreo no probabilístico, la muestra fue constituida por 52 personas. Se concluye que actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes.

- b. MUGUERZA y SALVADOR** (2015) en su investigación titulado: *“INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS PERTENECIENTES A LA FAMILIA ASENJO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO”*, para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo – Perú. Esta investigación se fundamentó en determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las

microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. El objetivo general fue determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas de la familia Asenjo. Está basada en una metodología exploratoria, para la muestra se encuestó a los 30 trabajadores que laboran en las distintas áreas, el tipo de estudio fue cualitativo y también cuantitativo porque se ejecutó una encuesta para cuantificar cada dimensión. La información se procesó utilizando el sistema SPSS y para medir la influencia de las habilidades gerenciales en el clima se utilizó la correlación lineal simple de Pearson.

Se llegó a concluir que en el Hostal “Inti” el clima organizacional resultó satisfactorio y las habilidades más resaltantes fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio. A diferencia de Abarrotes “Blanquita” donde estuvieron en desacuerdo con el clima, sin embargo, las habilidades gerenciales influyentes fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio. Las habilidades gerenciales que están presentes en los jefes según la percepción de los trabajadores fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio, los cuales influyen de manera positiva en el clima organizacional y en el comportamiento de sus trabajadores. Estos son aspectos favorables para la toma de decisiones operativas que le permitirán a la empresa perdurar en el tiempo, adaptándose a las oportunidades que presente el entorno.

- c. **AGUILAR y GUERRERO** (2014), en su investigación titulado: *“HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACION EN LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL EN LOS CENTROS DE EDUCACION BASICA ALTERNATIVA ESTATALES DE LA JURISDICCION DE LA UGEL N°04, 2013”*, para optar el Grado de Magister en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú.

El objetivo de esta investigación fue conocer la relación entre las habilidades directivas desarrolladas en función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente en los CEBA de la UGEL n°04, año 2013. La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional causal, la muestra se constituyó de 320 personas, se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple y se aplicó el cuestionario para la recolección de datos.

Se llegó a la conclusión, según a los resultados obtenidos, que existe relación directa entre las Habilidades Directivas y la Satisfacción de los docentes. Es por ello que los directores deben saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas y estrategias para superar la poca motivación y a la vez contar con capacidades y conocimientos para determinar la solución de conflictos.

2.1.3. Nivel Local

- a. **MIGUEL y VERASTEGUI (2018)**, en su investigación titulado: *“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA-AÑO 2017”*, para optar el título Profesional de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica – Perú. La investigación tuvo como objetivo principal establecer la relación entre las habilidades gerenciales y la gestión del talento humano de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, la muestra fue de 66 personas, trabajadores nombrados en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se utilizó el instrumento de medición la Escala de Likert, la metodología que se empleo fue el tipo de investigación aplicada, el nivel de investigación fue correlacional, el diseño de investigación fue el No Experimental transeccional descriptivo.

Se ha concluido que las habilidades gerenciales tienen una relación muy

significativa con la gestión del talento humano de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, año 2017. La intensidad de la influencia identificada es de 0,745 tipificada como positiva media alta. La prueba de significancia muestra la tasa de influencia de la variable de las habilidades gerenciales y la gestión del talento humano está dado por $R^2=0,745^2=0,555$, que nos representa el porcentaje que la variable habilidades gerenciales es explicada por la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- b. TICLLACURI y MAYON (2018)**, en su investigación titulado: *“GESTION ADMINISTRATIVA Y SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL (UGEL) DE LA LOCALIDAD DE HUANCAMELICA – AÑO 2017”*, para optar el título Profesional de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica – Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica en el periodo 2017. La muestra estuvo constituida por los 85 trabajadores administrativos y docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica (UGEL) 2017, el tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es correlacional, el método general fue la científica, y los métodos específicos fueron el método inductivo, deductivo, correlacional, el diseño de investigación es el no experimental de tipo correlacional, la muestra fueron 87 trabajadores nombrados y contratados en la Ugel-Huancavelica, fue procesado en un software de SPSS versión 22, y el Ms-Excel V. 2010. El resultado permitió llegar a la conclusión final que hay una relación directa y significativa entre la Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancavelica en el 2017; ($\rho= 88.30\%$), frente al grado de significancia estadística de

$p < 0.005$, $p = 0.00$); por lo tanto, se aceptó y afirmo la hipótesis planteada.

c. **ACERO y MONTES (2015)**, en su investigación titulada: *“ESTILOS GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA PERIODO 2014”*, para optar el título Profesional de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica – Perú. El objetivo general fue determinar cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el personal de la unidad de logística de la universidad nacional de Huancavelica, la muestra estuvo constituido por todos los trabajadores de la dirección universitaria de logística (15 trabajadores), tipo de investigación básica y el nivel ha sido el descriptivo correlacional, los métodos de investigación utilizados fueron: el método científico, inductivo-deductivo y analítico-sintético, los instrumentos utilizados han sido: de la variable independiente, una escala sobre los estilos gerenciales y de la variable dependiente la escala de satisfacción laboral.

La conclusión general a la que se llegó, es que No existe relación de los estilos gerenciales consultivos y participativos con la satisfacción. Por lo contrario, existe relación para el caso de los estilos autoritario benevolente y autoritarios coercitivos.

2.2. Bases Teóricas Sobre el Tema de Investigación

2.2.1. Habilidades Gerenciales

2.2.1.1. Definición

Las habilidades gerenciales o directivas son un conjunto de conocimientos y capacidades que posee un individuo para realizar actividades y labores propias de la administración y liderazgo en el rol de los gerentes o directores de una organización, empresa o una

unidad empresarial para dirigirlo hacia objetivos claramente determinados.

(Katz, 1955) “afirma que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que todo gerente debería poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo”.

(Whetten & Cameron, 2011) “establecieron que las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”.

(Arroyo, 2012) menciona que en la actualidad y dentro de un contexto más amplio, se puede afirmar que las habilidades hacen referencia a las herramientas técnicas o la propiedad con que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar determinada tarea.

2.2.1.2. Importancia de las Habilidades Gerenciales

Las organizaciones sobresalientes son aquellas que tienen como gerentes o directivos a personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales. Por los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan las instituciones, compañías y empresas diariamente, exigen que los cargos gerenciales y directivos sean ocupados por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr el éxito.

El ejercicio gerencial es más exigente de lo que parece y que son varias personas que fracasan en el intento, porque, aunque tengan títulos y grados profesionales, no cuentan con las habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades de liderazgo, control y coordinación propias de su rol.

Las habilidades gerenciales o directivas son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente ordenan y aquellos

que ejecutan los procesos administrativos y quienes gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones contribuyen al bienestar laboral y al clima organizacional de su entorno.

(Madrigal, 2009) indica que el arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.

2.2.1.3. Tipos de Habilidades Gerenciales

Como se sabe las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el Gerente o director debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo dentro de una organización.

Varios autores han propuesto y definido diferentes tipos de habilidades gerenciales, desde diferentes puntos de vista. Pero Según el investigador de la Administración Robert L. Katz, en un trabajo publicado en 1955 y revisado en 1974, (titulado: “Las habilidades de un administrador eficaz”) y que aún es vigente; propuso que los gerentes deben poseer, dominar, desarrollar y aplicar tres tipos de habilidades gerenciales para tener un desempeño administrativo exitoso en su cargo; los cuales son: técnica, humana y conceptual (Katz, 1955)

a. *Habilidades Técnicas*

Las habilidades técnicas incluyen el uso de conocimientos específicos y la experiencia que el líder posee para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. El individuo que dirige el equipo de trabajo, debe ser un experto conocedor de las herramientas a utilizar en cada momento, de esta forma, se convierte en el mejor en su campo, pudiendo llegar a convertirse en mentor y ejemplo para el equipo.

(Katz, 1955) menciona que la habilidad técnica implica una comprensión y competencia en un tipo específico de actividad, particularmente una que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas. La habilidad técnica implica conocimiento especializado, habilidad analítica dentro de esa especialidad y facilidad en el uso de las herramientas y técnicas de la disciplina específica.

De la misma manera (Robbins & Coulter, 2010) opinan que las habilidades técnicas son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales.

Stoner, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) mencionan que la habilidad técnica es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

b. *Habilidades Humanas*

Las habilidades humanas conciernen con el trato hacia las personas y se refieren a la facilidad de relacionarse ya sea individual o grupalmente. Incluyen también la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales (interacción personal). El desarrollo del trabajo en equipo, el incentivo a la participación sin temor ni desconfianza, y el desarrollo de las personas son muestras características de dichas habilidades. En conclusión, las habilidades humanas consisten en saber cómo trabajar con personas y por medio de ellas.

(Katz, 1955) La habilidad humana es la capacidad del ejecutivo para trabajar de manera eficaz como miembro del grupo y desarrollar un esfuerzo cooperativo dentro del equipo que dirige. Como la habilidad técnica se ocupa principalmente de trabajar con "cosas" (procesos u objetos físicos), la habilidad

humana se ocupa principalmente de trabajar con personas. Esta habilidad se demuestra en la forma en que el individuo percibe (y reconoce las percepciones de) sus superiores, iguales y subordinados, y en la forma en que se comporta posteriormente.

(Robbins & Judge, 2009) indican que la habilidad humana, es la habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.

c. Habilidades Conceptuales

Las habilidades conceptuales se enfocan a una visión de la organización de manera conjunta; la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un directivo con habilidades conceptuales debe comprender las diversas funciones de la organización e integrarlas entre sí. Puede entender la relación entre la organización y el ambiente, así entender cómo afecta los cambios de una parte de ellas hacia las demás. Las habilidades conceptuales también se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de situaciones y formulación de alternativas para solución de problemas.

(Katz, 1955) menciona que la habilidad conceptual implica la capacidad de ver la empresa como un todo; incluye reconocer cómo las diversas funciones de la organización dependen unas de otras y cómo los cambios en una parte afectan a todas las demás; y se extiende a visualizar la relación de la empresa individual con la industria, la comunidad y las

fuerzas políticas, sociales y económicas de la nación en su conjunto. Al reconocer estas relaciones y percibir los elementos significativos en cualquier situación, el administrador debe poder actuar de una manera que promueva el bienestar general de la organización total.

(Robbins & Judge, 2009) mencionan que los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una aptitud conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas alternativas y seleccionen la mejor solución. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional.

Por otro lado, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) opinan que la habilidad conceptual es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Ésta implica comprender la organización como un todo, entender cómo unas de sus partes dependen de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

(Katz, 1955) menciona que la importancia relativa de estas tres habilidades parece variar con el nivel de responsabilidad administrativa. En los niveles inferiores, la mayor necesidad es de habilidades técnicas y humanas. En los niveles superiores, la eficacia del administrador depende en gran medida de las habilidades humanas y conceptuales. En la parte superior, la habilidad conceptual se convierte en la más importante de todas para una administración exitosa

Un directivo que logre manejar estas habilidades gerenciales será una figura respetada en toda organización. Por lo tanto, la constante adquisición de conocimientos es muy esencial; puesto que, al contar con dichas habilidades, tener las competencias técnicas necesarias, y la capacidad de transmitir y comunicar ideas de forma veraz y elocuente ayuda a tener un equipo de trabajo motivado y activo

(Arroyo, 2012) señala que el ejecutivo del siglo XXI debe poseer varios tipos de habilidades: técnicas (conocimientos y destrezas para realizar métodos, procesos, procedimientos y técnicas específicas), humanas (capacidad para trabajar con individuos), de conceptualización (capacidad para percibir el panorama general) y diseño (capacidad para solucionar problemas en respuesta al contexto).

2.2.1.4. Características Personales necesarias en los Gerentes

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) “denominan como características personales que debe poseer un buen gerente a: el deseo de administrar, la capacidad de comunicar con empatía, la integridad y la honestidad; y la experiencia previa como gerente, característica muy importante”.

- a. *Deseo de administrar:*** El gerente exitoso tiene un fuerte deseo de administrar, de influir en otros y lograr resultados mediante los esfuerzos de equipo de los subordinados. Ciertamente, muchas personas quieren los privilegios de los puestos gerenciales, que incluyen estatus y salario elevado, pero carecen de la motivación básica para alcanzar resultados al crear un ambiente en el que las personas trabajen juntas hacia metas comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y, casi siempre, largas horas de trabajo.

b. *Habilidades de comunicación y empatía:* Otra característica importante de los gerentes es la capacidad de comunicarse mediante reportes escritos, cartas, discursos y discusiones. La comunicación exige claridad, pero sobre todo empatía, que es la capacidad de comprender los sentimientos de otra persona y hacer frente a los aspectos emocionales de la comunicación. Las habilidades de comunicación son importantes en la comunicación intra grupal efectiva, es decir, la comunicación con personas de la misma unidad organizacional; sin embargo, conforme se asciende en la organización la comunicación intergrupala se vuelve cada vez más importante, ya que se realiza no sólo con otros departamentos, sino también con grupos fuera de la empresa: clientes, proveedores, gobierno, comunidad en general y accionistas de la empresa.

c. *Integridad y honestidad:* Los gerentes deben ser moralmente íntegros y dignos de confianza, integridad que supone la honestidad en asuntos de dinero y el trato con otros, observancia total de la verdad, fuerza de carácter y comportamiento acorde con los estándares éticos.

2.2.1.5. Las Funciones Gerenciales

La administración y gerencia son conceptos que están muy relacionados, puesto que uno involucra al otro. La administración implica la coordinación y la supervisión de actividades laborales, garantizando que estas sean cumplidas con eficiencia y eficacia. Esta misma es la función primordial que el gerente debe realizar, ya que es quien debe estar en permanente contacto con los empleados de una institución.

Según Henry Fayol, siendo la administración la función principal de un gerente, este debe ejecutar cinco funciones claves: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. Pero

con el pasar del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, la mayoría de autores mencionan cuatro funciones.

En la planeación el gerente debe definir objetivos, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades. En la organización el gerente debe acordar y estructurar el trabajo para cumplir las metas de la institución. La función de dirección la ejecuta el gerente al trabajar con el personal, y a través de ellos cumplir con los objetivos. En la función de control, el gerente debe realizar un seguimiento y evaluar el rendimiento, el cual debe compararse con los objetivos establecidos.

Las principales funciones de un gerente, se detalla a continuación:

- **Planeación:** Es la función que comienza el ciclo; la planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. El proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos y metas que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos.
- **Organización:** Esta función consiste esencialmente en la estructuración de la organización para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos.
- **Dirección:** La función de dirección hace referencia a la conducción de la entidad hacia la persecución de los objetivos establecidos, por lo cual se debe generar las mejores condiciones posibles para que el personal realice las tareas asignadas y

obtenga los resultados esperados. Para eso es indispensable la comunicación, el liderazgo y la motivación.

- **Control:** El control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El proceso de planeación se encuentra relacionado con el proceso de control, ya que controlar sin sustentar el proceso sobre un plan carecería de sentido, al no poseer un parámetro que sirva de guía tanto para el accionar organizacional como para el proceso de control.

(Marquez, 2002) menciona que el proceso administrativo en las empresas agropecuarias, al igual que en otro tipo de empresas, comprende las funciones gerenciales de planificación, organización, control y dirección. Para que el administrador pueda cumplir con los objetivos tiene que planificar, organizar, controlar y dirigir todas las actividades de la unidad de producción.

2.2.1.6. Desarrollo Gerencial

La gerencia es una actividad realizada por personas y por eso se encuentra influenciada por las características personales de quienes la ejercen. La persona que desempeña este rol tiene que actuar como director, administrador, supervisor o según a los requerimientos; esta particularidad, hace muchas veces que el cuerpo gerencial de una organización este conformado por un número considerable de personas, los cuales deben estar especializados en un área o tarea específica.

El propósito fundamental del desarrollo gerencial es preparar, formar y capacitar (mediante cursos y talleres), para la formación de conocimientos y actitudes, de esta manera afianzar y fortalecer las habilidades y destrezas, para poseer un mejor desempeño gerencial.

Según (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) el desarrollo gerencial tiene por objeto mejorar la efectividad general de los gerentes en sus puestos presentes y prepararlos para asumir más

responsabilidad cuando son ascendidos. Los programas para el desarrollo de gerentes se han generalizado más en años recientes debido a que los gerentes, cada vez, exigen demandas más complejas ya que capacitar a los gerentes sólo por medio de la experiencia representa un proceso que requiere mucho tiempo y no es confiable.

2.2.1.7. Liderazgo Gerencial

El liderazgo no solo es función de los directivos, sino también de todo el equipo de trabajo, por lo que no se considera ya como un puesto único, por lo tanto es importante que los gerentes tengan iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presenten, la importancia en la toma de decisiones, una buena negociación, el buen desempeño, la empatía, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitada, con el objetivo de ejercer un liderazgo compartido, que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos. Es de vital importancia que los objetivos de la organización sean bien definidos, analizados y asumidos como propios, que la visión, la misión y los valores sean aceptados y practicados por todo el personal de la institución u organización.

El liderazgo, en consecuencia, no es más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo.

El liderazgo gerencial está conformado por cuatro dimensiones:

- **Liderazgo Personal:** El Liderazgo Personal o auto liderazgo, es el conocimiento de uno mismo, ya que el líder es consciente de la manera cómo piensa y actúa al liderarse a sí mismo. Es el

desarrollo de la actitud mental positiva, creer que lo que hace vale la pena (automotivación).

- **Liderazgo de Influencia:** Es influenciar en otras personas para que realicen cosas que normalmente no harían. Crean un mejor ambiente de trabajo y aumentan la satisfacción de sus compañeros.
- **Liderazgo Estratégico:** Es orientar las acciones y alinear los esfuerzos del equipo de trabajo, brindando las herramientas y estrategias necesarias que permitan el logro de los objetivos.
- **Liderazgo de Resultados:** Es la consecuencia del auto liderazgo, del liderazgo hacia las personas y del liderazgo estratégico. Conoce y utiliza técnicas y herramientas para solucionar conflictos y resuelve problemas.

2.2.2. Satisfacción Laboral

2.2.2.1. Definición

La satisfacción laboral, es el grado de conformidad y aprobación de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas y la seguridad.

Para (Robbins, 2004) la satisfacción laboral es como la actitud general de un empleado hacia su trabajo. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

(Robbins & Coulter, 2010) definen a la satisfacción laboral como la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral.

(Newstrom, 2011) menciona que la satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo. En consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

2.2.2.2. Importancia de la Satisfacción Laboral

Los directivos deben conocer la importancia que tienen los recursos humanos para el logro de los objetivos dentro de la institución. Los miembros del equipo de trabajo son el recurso máspreciado, ya que de ellos depende en mayor porcentaje el buen funcionamiento y organización de la institución.

La satisfacción laboral es personal, es decir, lo que a uno le motiva y gusta no tiene que complacer a su compañero. La satisfacción depende de diferentes factores como las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tienen. Por otro lado, los motivos que provocan la satisfacción pueden cambiar a lo largo de la vida laboral.

Para que los trabajadores sean eficientes, productivos y rentables, es esencial que encuentren cierto grado de satisfacción al realizar sus funciones y tareas diarias, motivándoles a continuar esforzándose día a día.

Por tal razón es de suma importancia que exista satisfacción laboral en los trabajadores, ya que los trabajadores satisfechos y comprometidos tienen tasas bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos; de la misma forma tienen un mejor desempeño en sus funciones.

2.2.2.3. Actitudes y la Satisfacción Laboral

(Robbins & Coulter, 2010) afirman que “las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de

objetos, personas o acontecimientos. Las actitudes reflejan los sentimientos, antecedentes y las diversas experiencias del individuo”.

Una actitud se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento.

- El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona.
- El componente afectivo de una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud. El afecto puede llevar a resultados conductuales.
- El componente de comportamiento de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

Entender que las actitudes se componen de tres elementos ayuda a demostrar su complejidad; ya que estos componentes no existen o funcionan por separado. Una actitud representa la interacción de los sentimientos, la cognición y las tendencias del comportamiento en relación con algo, otra persona o grupo, un acontecimiento o una idea.

Las personas tenemos miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional reclama nuestra atención para un número muy limitado de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de investigaciones en el comportamiento organizacional se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

(Robbins & Judge, 2009) mencionan que las principales actitudes hacia la satisfacción laboral son las siguientes:

- A. *Satisfacción en el trabajo:*** El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables.
- B. *Involucramiento en el trabajo:*** Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo. Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.
- C. *Compromiso organizacional:*** Se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

- **Compromiso afectivo:** Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.
- **Compromiso para continuar:** Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.
- **Compromiso normativo:** Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.

2.2.2.4. Factores Determinantes para la Satisfacción Laboral

(Chiavenato, 2009) menciona que antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito,

(Robbins & Judge, 2009) identifican cuatro principales factores que determinan la satisfacción laboral:

A. Retos Mentales: Por lo general, los trabajadores prefieren empleos que les den oportunidades de aplicar sus capacidades y competencias; y les brinden tareas variadas, libertad y retroalimentación respecto a la forma en que se desempeñan. Estas características son las que constituyen un trabajo que plantea retos mentales.

De la misma forma (Werther & Davis, 2008) “consideran que se deben dar trabajos que le permitan crecer a determinados empleados o que les permitan desarrollar sus habilidades”.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, para que pueda causar placer y satisfacción, puesto que un reto demasiado grande ocasionaría frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo su satisfacción. El departamento de personal debe garantizar la satisfacción de los empleados, lo que ayuda a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

B. *Recompensas Equitativas:* Los sueldos, salarios, incentivos y gratificaciones son la retribución que los empleados obtienen a cambio de su labor, es por ello que los empleados quieren sistemas de pago que sean justos, no turbios y que cumplan sus expectativas. Cuando el pago se ve como algo justo, con base en las demandas del puesto, el nivel de aptitud individual y dentro de los estándares de pago de la comunidad, es muy probable que surja la satisfacción.

No es suficiente con retribuir a las personas por el tiempo que dedican a su trabajo, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es muy esencial incentivarlas constantemente para que realicen su mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados que se propongan para el futuro.

(Chiavenato, 2009) menciona que, para las personas, el trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite al individuo alcanzar muchos de los objetivos finales que desea. En la práctica, el salario constituye la fuente de la renta de cada persona que le proporciona poder adquisitivo. Éste define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de

necesidades individuales. El cheque que la organización entrega al trabajador es el elemento más importante de su poder de compra. El monto de dinero que gana una persona también sirve de indicador de su poder y prestigio, lo cual influye en su autoestima. En suma, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.

(Werther & Davis, 2008) concuerdan con que un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. En los casos en que la compensación sea insuficiente es probable que surja una alta tasa de rotación de personal.

(Chiavenato, 2009) también menciona que los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

Por otra parte, las promociones y ascensos brindan oportunidades para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social del empleado.

Generando así un mayor nivel de satisfacción. También es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá a la satisfacción.

C. Condiciones Apropriadas de Trabajo: A los empleados les interesa su ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que les resulte sencillo hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos o incómodos. Además, la mayor parte de empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y modernas, y con herramientas y equipos adecuados. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Para (Chiavenato, 2011) un ambiente de trabajo debe tener las siguientes condiciones ambientales, ya que estas repercutan considerablemente en la labor de los empleados:

- **Iluminación:** Es la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del empleado. La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es la responsable de considerables accidentes.

Los estándares de la iluminación se establecen de acuerdo al tipo de tarea visual que el empleado realiza; es decir, cuanto mayor sea la concentración visual en detalles minuciosos, más necesaria debe ser la iluminación en el punto focal del empleado.

- **El ruido:** Es un sonido o bullicio indeseable y tiene dos características principales: la frecuencia y la intensidad.

La frecuencia del sonido es el número de vibraciones por segundo que emite la fuente de ruido y se mide en ciclos por segundo (cps). La intensidad del sonido se mide en decibeles (db). Algunas investigaciones refieren de que el ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, el ruido influye poderosamente en la salud del empleado, y sobre todo en su audición. La exposición prolongada a niveles elevados de ruido produce pérdida de audición; cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, tanto mayor será el grado en que se pierda capacidad auditiva.

- **Temperatura:** Existen puestos de trabajo donde hay elevadas temperaturas, en los cuales el empleado necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud. En otro caso, hay puestos de trabajo donde se impone temperaturas muy bajas, que requieren ropa adecuada para su protección. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de esos ambientes laborales.
- **La humedad:** Existen condiciones ambientales de gran humedad en el lugar de trabajo, es el caso de las fábricas textiles, que exigen un elevado grado de humectante para el tratamiento de los hilos. Por otra parte, existen condiciones ambientales de poca o nula presencia de humedad; por ejemplo, la industria de la cerámica donde el aire debe ser seco. En estos dos ejemplos extremos, la insalubridad constituye la característica principal.

D. Compañeros Colaboradores: Los empleados obtienen más de su trabajo que sólo dinero o logros tangibles. Para la mayor parte de empleados, el trabajo también cubre la necesidad de tener interacción social. De ahí que no sorprenda que tener

compañeros amistosos y colaboradores lleve a un incremento de la satisfacción en el trabajo.

El comportamiento del propio jefe también es un determinante principal de la satisfacción. Los estudios dicen que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amistoso, hace elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ellos. Los empleados con jefes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con jefes indiferentes, autoritarios u hostiles. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para los empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables o frustrantes.

(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) “se refieren a que, si bien muchas veces es imposible que a las personas les agraden todas las demás con las que trabajan, si se aumenta la interacción se puede mejorar la camaradería y la comunicación”.

2.2.2.5. Teoría de la Satisfacción Laboral

Teoría de los dos factores de Herzberg; también llamada la Teoría de la Motivación e Higiene. Fue propuesta por el Psicólogo Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta. En razón de esta investigación, Herzberg llegó a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción laboral se debían a dos series independientes de factores. Por eso, la teoría se llama teoría de los dos factores.

a. Factores higiénicos (insatisfacción): Son las condiciones que rodean al empleado. Los factores higiénicos únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia no logra elevar la satisfacción de manera duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, es por ello que se les llama factores de insatisfacción, y comprenden las siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.

- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

b. Factores motivacionales (satisfacción): Es el contenido del puesto (tareas y obligaciones). El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, que se demuestran en la ejecución de tareas y actividades que ofrecen desafío y significado en el trabajo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un incremento de la productividad. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción, y están comprendidos por:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Entonces, la teoría de los factores afirma que:

La satisfacción es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto (factores motivacionales). La insatisfacción es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto (factores higiénicos).

Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta aquellos factores motivacionales que son descuidados por las organizaciones, en su esfuerzo por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas.

2.2.2.6. La Satisfacción en el Desempeño Laboral

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su capacidad.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

2.2.2.7. Atributos del Trabajo para lograr la Satisfacción Laboral

La mayoría de trabajadores quiere un puesto de trabajo satisfactorio. Por esta razón (Robbins & Judge, 2013) mencionan 21 atributos importantes del puesto de trabajo para lograr la satisfacción laboral:

- Autonomía e independencia.
- Prestaciones.
- Oportunidades de avance profesional.
- Oportunidades de desarrollo profesional.

- Remuneración del salario.
- Comunicación entre los empleados y la gerencia.
- Contribución del trabajo a las metas de negocios de la organización.
- Sensación de seguridad en el ambiente laboral.
- Flexibilidad para equilibrar la vida laboral y la vida personal.
- Seguridad laboral.
- Capacitación específica para el puesto.
- Reconocimiento de la gerencia del desempeño del trabajador en el puesto.
- Significatividad del trabajo.
- Formación de redes.
- Oportunidad para utilizar aptitudes/habilidades.
- Compromiso de la organización con el desarrollo profesional.
- Cultura corporativa general.
- Relación con los colegas.
- Relación con el supervisor inmediato.
- El trabajo en sí mismo.
- La variedad de las actividades.

2.2.2.8. La Insatisfacción Laboral

Se conoce por insatisfacción laboral la respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. La insatisfacción laboral está condicionada por la propia actitud del trabajador y por los factores organizativos de la organización. Entre las consecuencias que puede originar están el deterioro de la salud de los trabajadores, las tensiones en el puesto de trabajo, la falta de compromiso de los trabajadores con la organización y la disminución de la productividad.

Asimismo, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven reducidas sus posibilidades de expansión o sus

deseos profesionales. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

2.2.2.8.1. Causas y Efectos de la Insatisfacción Laboral

Cuando a los trabajadores les gusta su trabajo hay consecuencias positivas, pero cuando les disgusta su trabajo es lo contrario. Por eso existen causas y efectos de la insatisfacción en el trabajo.

Causas principales que producen la insatisfacción laboral:

- **Baja remuneración salarial:** Para que un empleado se sienta satisfecho es esencial que reciba un salario justo.
- **Mala relación con compañeros o jefes:** Puede ser por celos, envidias o comportamientos competitivos de los compañeros. En el caso de los jefes, suele pasar por actitudes prepotentes o excesivas exigencias de cumplimiento de funciones hacia el empleado. Las malas relaciones en el ámbito laboral hacen que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.
- **Dificultad de promoción:** Cuando un empleado tiene aspiraciones profesionales, pero está estancado en su puesto de trabajo, se siente apático e insatisfecho ante su trabajo; pues no consigue lo que espera.
- **Empleados inseguros:** Empleados con poca confianza en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Se sienten incapaces de realizar correctamente sus funciones, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.
- **Dificultad para adaptarse al ambiente laboral:** Existen empleados que constantemente cambian de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar sentirse bien.

- **Inadecuadas condiciones laborales:** La insatisfacción laboral también es consecuencia de las políticas de la organización, del entorno físico o de un empleo rutinario.
- **Circunstancias personales y laborales:** Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que los trabajadores buscan, ya que un empleo por debajo de la preparación o experiencia causará cierta insatisfacción profesional.

Consecuencias que afectan negativamente a los empleados y producen una profunda insatisfacción:

- **Salida:** Es abandonar la organización, buscar otro trabajo o renunciar.
- **Vocear:** Tratar de mejorar las condiciones laborales (como sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical).
- **Lealtad:** Esperar con optimismo a que mejoren las condiciones laborales (como defender a la organización ante críticas y confiar en que la administración hace lo correcto).
- **Negligencia:** Dejar que las condiciones empeoren (como el ausentismo o retrasos, poco empeño o tasa elevada de errores).

2.3. Bases Conceptuales

2.3.1. Habilidades Gerenciales.

De acuerdo al (Diccionario de la Real Academia española, 2019) , el concepto de **habilidad:** proviene del término latino “habilitas” y hace referencia al talento, la destreza o la aptitud para desarrollar alguna tarea. El concepto de **gerencia:** proviene del término latino “gerens” y significa el que dirige o lleva a cabo, se refiere a la persona que lleva la gestión

administrativa de una empresa o institución. Tomando en cuenta lo anterior, podemos definir a las habilidades gerenciales como el conjunto de capacidades, conocimientos y destrezas que una persona posee para realizar y desarrollar actividades de directivo, liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder dentro de un grupo de trabajo, empresa u organización.

Para (Katz, 1955) Las Habilidades gerenciales son una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional, existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso, Habilidades Técnicas, Humanas y Estratégicas, y la aplicación de estas es fundamental en todas las organizaciones humanas modernas

2.3.2. Satisfacción laboral

De acuerdo al (Diccionario de la Real Academia española, 2019) el concepto de **satisfacción**: proviene del latino “satisfactio” y se refiere a la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse, lo cual está vinculado a saciar un deseo, compensar una exigencia, tranquilizar las pasiones del ánimo o premiar un mérito. **Laboral**: se refiere al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social. Estos conceptos nos ayudan a entender que la satisfacción laboral es el grado de conformidad y aprobación de una persona respecto a su entorno laboral, esto incluye la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas.

(Newstrom, 2011) menciona que la satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo. En consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

2.4. Definición de Términos

- **Actitudes:** “Son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos” (Robbins & Judge, 2009).
- **Ambiente Laboral:** “Es el ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, organización, etc.” (Perez & Merino, 2014).
- **Capacitación:** “Se considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una organización, adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para incrementar su eficacia en el logro de las metas” (Ucha, 2009).
- **Comunicación:** “La comunicación es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas” (Perez & Merino, 2014).
- **Conocimiento:** “El conocimiento se suele entender como: Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad” (Perez & Merino, 2014).
- **Desempeño laboral:** “Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad” (Newstrom, 2011).
- **Equipo de trabajo:** “Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo específico común, utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, así como habilidades complementarias” (Newstrom, 2011).
- **Gerencia:** “La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de

planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos” (Whetten & Cameron, 2011).

- **Habilidades Conceptuales:** “Implican una visión de la organización o de la unidad organizacional de manera conjunta, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas” (Katz, 1955).
- **Habilidades Gerenciales:** “también llamados habilidades directivas son conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad” (Katz, 1955).
- **Habilidades Humanas:** “Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige” (Katz, 1955).
- **Habilidades Técnicas:** “Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas” (Katz, 1955).
- **Motivación:** “Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones.” (Arroyo, 2012).
- **Organización:** “es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos” (Katz, 1955).
- **Planeación:** “Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos” (Katz, 1955).
- **Potencial humano:** “Es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona, lo que posibilita su rendimiento

exitoso en cualquier puesto de su nivel o en otro superior y dentro de la Organización o Empresa” (Katz, 1955).

- **Recompensas:** “Premio, compensación, remuneración que se le entrega a alguien por haber ganado algo, prestado un servicio o haber hecho una tarea” (Katz, 1955).
- **Retroalimentación:** “Grado al cual llevar a cabo las actividades requeridas en el puesto da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara acerca de la efectividad de su desempeño” (Katz, 1955).
- **Salario:** “Pago o remuneración es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado” (Arroyo, 2012).

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis General

Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

2.5.2. Hipótesis Específicas

- Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades técnicas se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.
- Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades humanas se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.
- Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la Satisfacción

Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

2.6. Variables

2.6.1. Variable Independiente

X: Habilidades Gerenciales.

Dimensiones: (X)

X₁: Habilidades Técnicas

Indicadores

Conocimientos
Experiencia
Destrezas
Técnicas

X₂: Habilidades Humanas

Interacción y participación
Trabajo en equipo
Comunicación
Motivación

X₃: Habilidades Conceptuales

Análisis y diagnóstico
Identificación de
problemas
Toma de decisiones
Solución de problemas

2.6.2. Variable Dependiente

Y: Satisfacción Laboral

Dimensiones: (Y)

Y₁: Retos Mentales

Indicadores:

Capacidades
Competencias
Retroalimentación

Y₂: Recompensas Equitativas

Salarios justos
Reconocimientos e
incentivos
Expectativas laborales

Y₃: Condiciones de Trabajo

Ambientes cómodos y
modernos
Seguridad e higiene

Equipos y materiales
adecuados

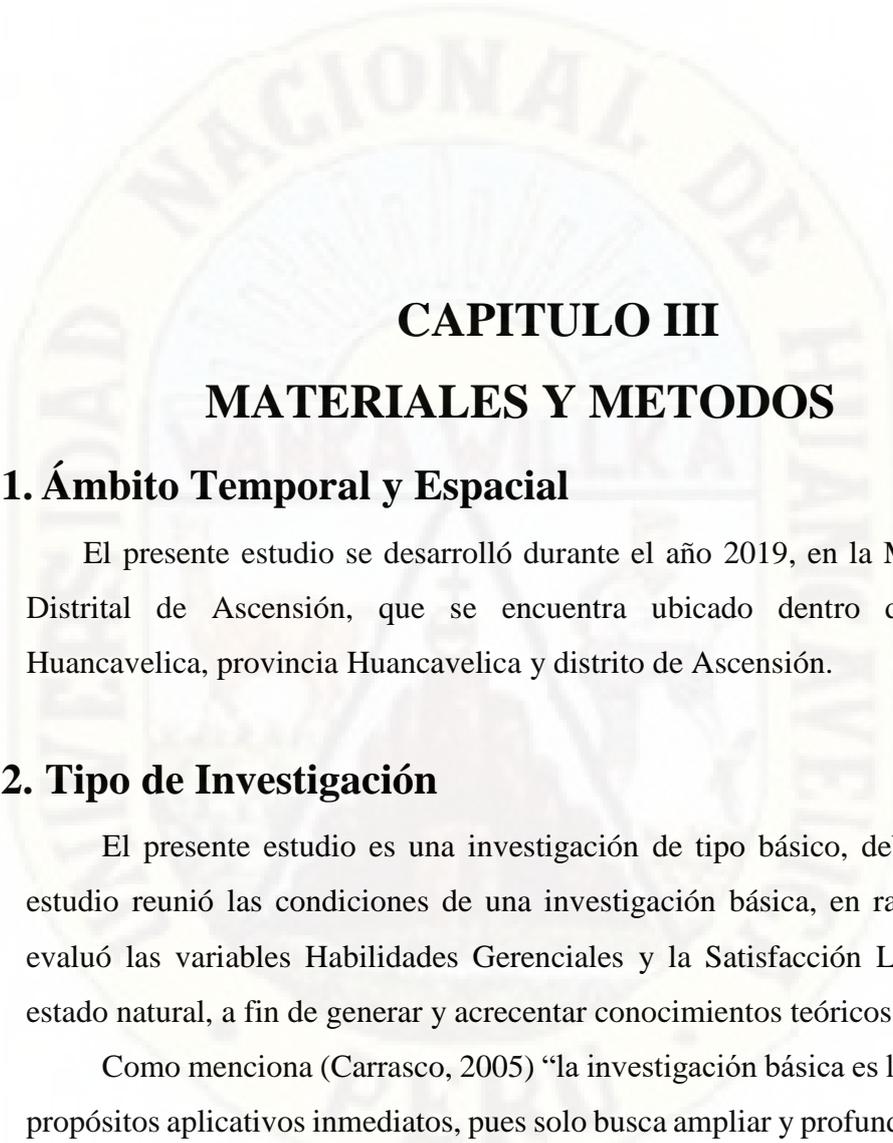
Y4: Compañeros Colaboradores

Relaciones laborales
Compañerismo
Eventos de trabajo



2.7. Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Habilidades Gerenciales (1)	<p>“Las Habilidades Directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”. (Whetten & Cameron, 2011)</p> <p>“En la actualidad y dentro de un contexto más amplio, se puede afirmar que las habilidades hacen referencia a las herramientas técnicas o la propiedad con que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar determinada tarea”. (Arroyo, 2012)</p>	<p>X₁: Habilidades Técnicas</p> <p>X₂: Habilidades Humanas</p> <p>X₃: Habilidades Conceptuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Destrezas • Experiencia • Técnicas • Interacción y participación • Trabajo en equipo • Comunicación • Motivación • Análisis y diagnóstico • Identificación de problemas • Toma de decisiones • Solución de problemas 	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>A veces</p>
Satisfacción Laboral (2)	<p>“La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador”. (Robbins, 2004)</p>	<p>Y₁: Retos Mentales</p> <p>Y₂: Recompensas Equitativas</p> <p>Y₃: Condiciones de trabajo</p> <p>Y₄: Compañeros Colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades • Competencias • Retroalimentación • Salarios justos • Reconocimiento e incentivos • Expectativas laborales • Ambientes cómodos y modernos • Seguridad e higiene • Equipos materiales adecuados • Relaciones laborales • Compañerismo • Eventos de trabajo 	<p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>



CAPITULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1. Ámbito Temporal y Espacial

El presente estudio se desarrolló durante el año 2019, en la Municipalidad Distrital de Ascensión, que se encuentra ubicado dentro de la región Huancavelica, provincia Huancavelica y distrito de Ascensión.

3.2. Tipo de Investigación

El presente estudio es una investigación de tipo básico, debido a que el estudio reunió las condiciones de una investigación básica, en razón a que se evaluó las variables Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral, en su estado natural, a fin de generar y acrecentar conocimientos teóricos.

Como menciona (Carrasco, 2005) “la investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos existentes acerca de la realidad”.

3.3. Nivel de Investigación

La investigación se basó en el **nivel correlacional**, lo que nos permitió ver la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), “el estudio correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”.

3.4. Población, Muestra Y Muestreo

3.4.1. La Población:

La investigación abarco como referencia al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, quienes laboraron en al año 2019 dentro de dicha institución. El cual se conformó por 70 trabajadores administrativos.

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), “una población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Asimismo, la población debe situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo”.

3.4.2. Muestra:

En la presente investigación la muestra fue censal, ya que se tomó el total de trabajadores administrativos, y lo cual estuvo constituida por 70 trabajadores que laboraron en el año 2019 dentro de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

3.4.3. Muestreo:

Por la naturaleza del estudio el muestreo será el no probabilístico; ya que no se tomó ningún criterio de selección probabilística, siendo todos los elementos de la población en estudio.

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), en las muestras no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Es decir, el procedimiento no es mecánico ni se

basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores.

3.5. Instrumentos y Técnicas para recolección de Datos

Para esta investigación se utilizó el siguiente instrumento y técnica:

En primer lugar, se tuvo en cuenta el diseño y elaboración del marco conceptual, donde se consideró el uso de las fichas bibliográficas, de resumen, de párrafo; que nos sirvió para estructurar el marco teórico y conceptual de la presente investigación.

- **Instrumento:** La escala de Likert, este instrumento nos permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con las afirmaciones que les propusimos.

En nuestro caso se midió el grado de relación que existe de la variable 01 que son las habilidades gerenciales; y la variable 02 que es la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

- **Técnica:** La Encuesta, esta técnica que empleamos nos permitió recabar información, sobre el problema planteado, las hipótesis y las variables de estudio; obteniendo información necesaria de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión, con lo cual se pudo validar nuestro trabajo de investigación.

3.6. Técnicas y Procesamiento de Análisis de Datos

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa IBM SPSS versión 26 en español, aplicando el siguiente procedimiento:

- **Estadística Descriptiva:** Tabla de frecuencias, porcentual y gráficas, con su respectiva interpretación y/o análisis.
- **Análisis Inferencial:** La contrastación de hipótesis se realizó mediante las estadísticas de correlación de Pearson y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación.

CAPITULO IV

DISCUSION DE RESULTADOS

Para la obtención de los resultados de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables con los respectivos instrumentos de medición en la unidades de muestreo constituido por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019; a continuación se recodifico las mediciones de las variables *Habilidades Gerenciales* y *la Satisfacción Laboral*; para lo cual se ha creado el respectivo modelo de datos (matriz distribuida en 70 filas y 24 columnas para las dos variables).

Asimismo, para la recodificación de las variables se ha tenido el nivel de medición de las variables que se tipifica como tipo ordinal, a la vez el instrumento fue constituido utilizando la escala de Likert de cinco puntos de tal manera que se han obtenido los intervalos para la categorización de la variable. Posteriormente la información obtenida con los instrumentos fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central) y de la estadística inferencial, mediante las estadísticas de correlación de Pearson y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación. Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías. Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los

resultados, se procesó con la herramienta de apoyo el programa IBM SPSS Versión 26. Con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. Análisis de Información

4.1.1. Resultados a Nivel Descriptivo

4.1.1.1. Resultados de las Habilidades Gerenciales

Tabla 1. Resultados de las Habilidades Gerenciales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	5,7
Medio	30	42,9
Alto	36	51,4
Total	70	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

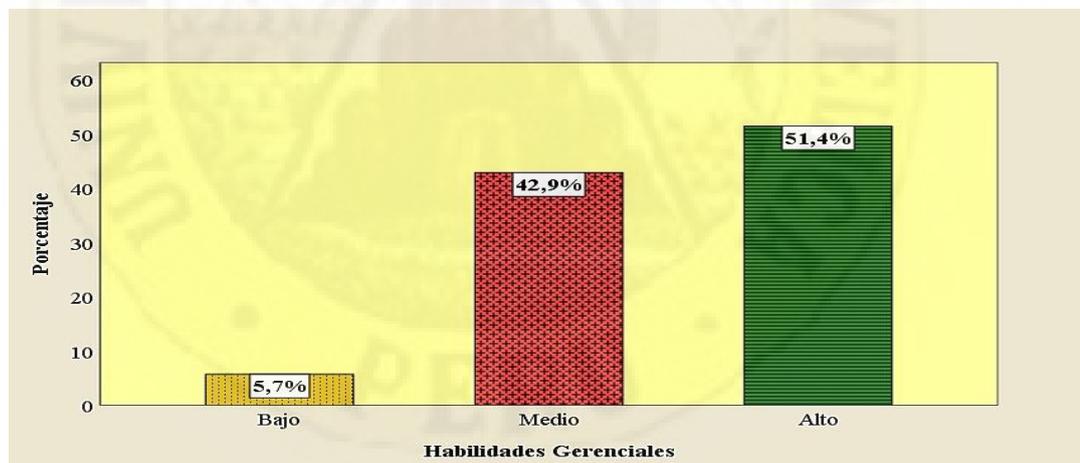


Figura 1. Diagrama de las Habilidades Gerenciales.

Fuente: Tabla 1.

En la tabla 1 observamos los resultados de las percepciones del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión en cuanto a las habilidades gerenciales; en donde el 5,7% (4) consideran que las Habilidades Gerenciales es bajo, el 42,9% (30) consideran que es medio y el 51,4% (36) consideran que es alto.

Tabla 2. Resultados de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales

Dimensiones de las Habilidades Gerenciales	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Habilidades técnicas	10	14,3	28	40,0	32	45,7	70	100,0
Habilidades humanas	8	11,4	29	41,4	33	47,1	70	100,0
Habilidades conceptuales	5	7,1	28	40,0	37	52,9	70	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

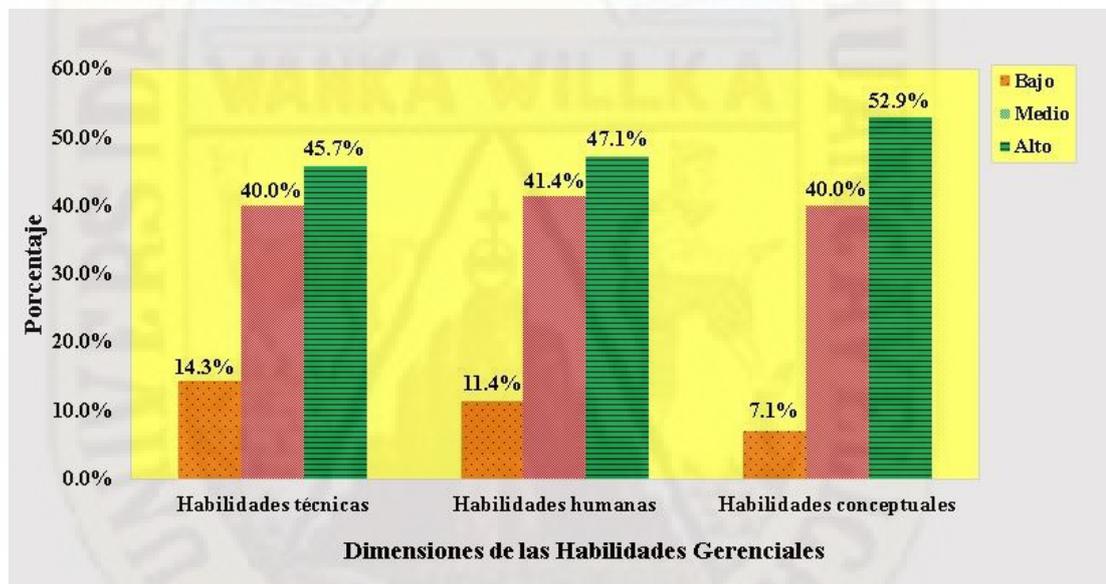


Figura 2. Diagrama de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales.

Fuente: Tabla 2.

De la tabla 2 y figura 2 observamos los resultados de las dimensiones de las Habilidades Gerenciales para la dimensión Habilidades Técnicas el 14,3% (10) de encuestados consideran que es bajo, el 40,0% (28) consideran que es medio y el 45,7% (32) consideran que es alto. Para la dimensión Habilidades Humanas el 11,4% (8) considera que es bajo, el 41,4% (29) consideran que es medio y el 47,1% (33) consideran que es alto y para la dimensión Habilidades Conceptuales el 7,1% (5) considera que es bajo, el 40,0% (28) consideran que es medio y el 52,9% (37) consideran que es alto.

Tabla 3. Resultados del perfil de las Habilidades Gerenciales

Escalas	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	21	1,3
[2] Casi nunca	83	4,9
[3] A veces	373	22,2
[4] Casi siempre	683	40,7
[5] Siempre	520	31,0
Total	1680	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

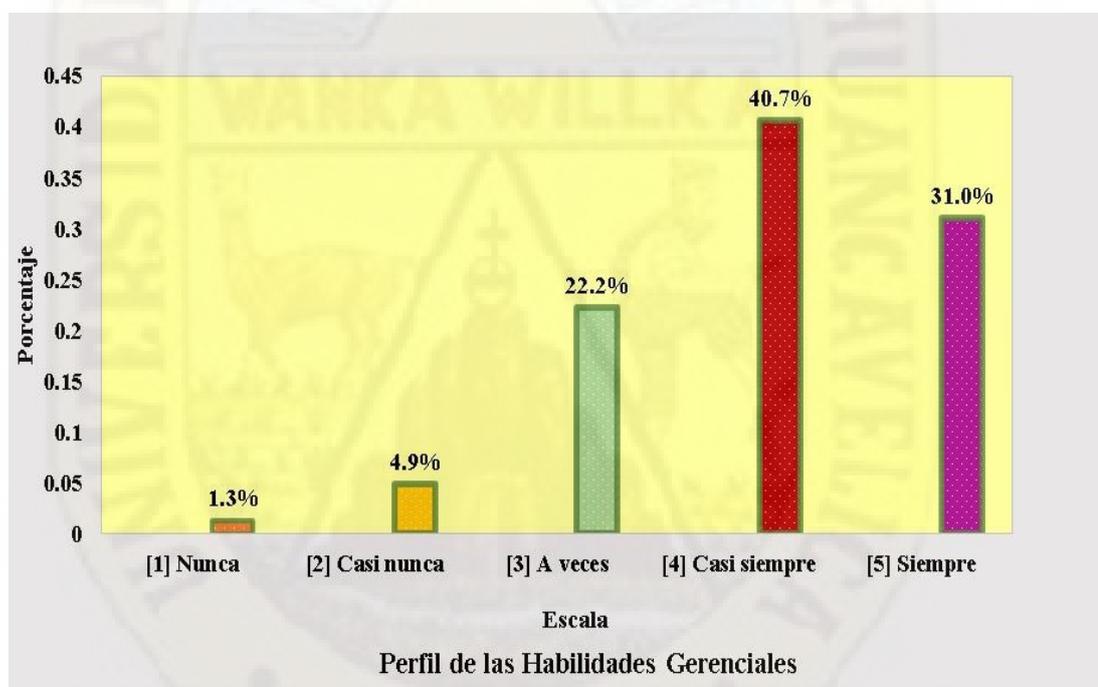


Figura 3. Diagrama del perfil de las Habilidades Gerenciales.

Fuente: Tabla 3.

La tabla 3 muestra los resultados del perfil de actitudes del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión; el 1,3% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 4,9% manifiestan que casi nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 22,2% consideran estar a veces de acuerdo con los ítems del instrumento, el 40,7% casi siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 31,0% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento.

4.1.1.2. Resultados de la Satisfacción Laboral

Tabla 4. Resultados de la Satisfacción Laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	32,9
Medio	36	51,4
Alto	11	15,7
Total	70	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

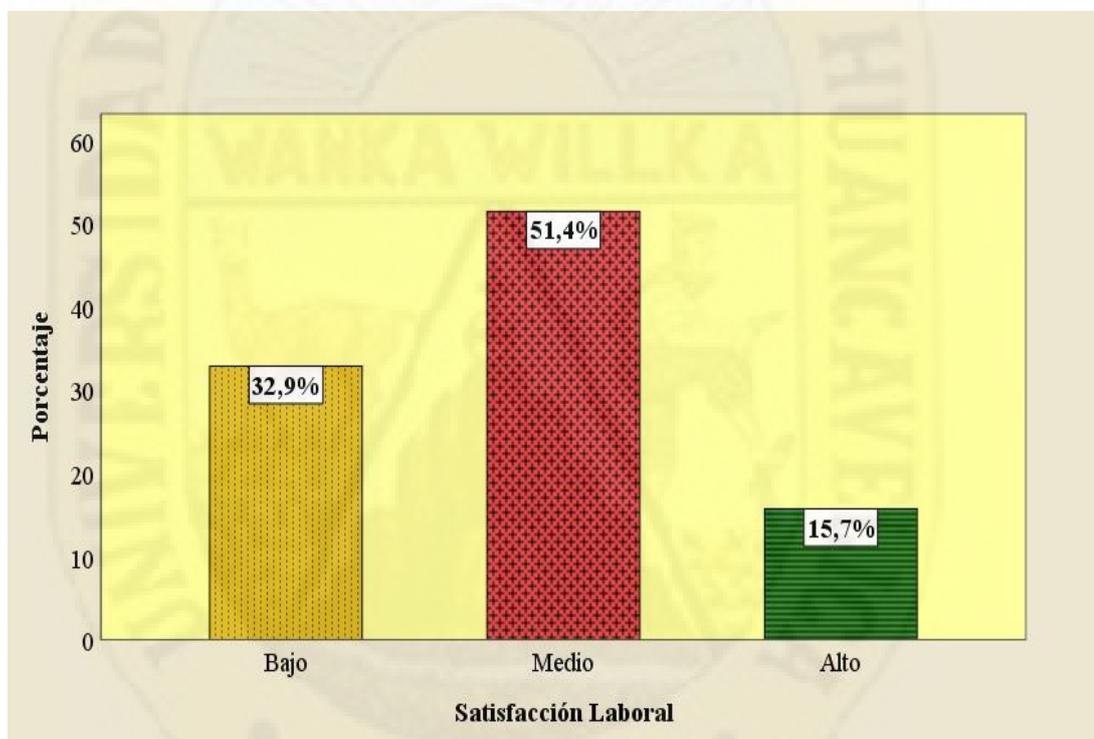


Figura 4. Diagrama de la Satisfacción Laboral.

Fuente: Tabla 4.

En la tabla 4 se observa los resultados de las actitudes del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión; 32,9% (23) de personal administrativo mencionan una percepción bajo respecto a la Satisfacción Laboral, el 51,4% (36) tienen una percepción medio y el 15,7% (11) tienen una percepción alto. Evidentemente está prevaleciendo la percepción medio en cuanto a la variable Satisfacción Laboral.

Tabla 5. Resultados de las dimensiones de la Satisfacción Laboral

Dimensiones de la Satisfacción Laboral	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Retos mentales	18	25,7	40	57,1	12	17,1	70	100,0
Recompensas equitativas	8	11,4	48	68,6	14	20,0	70	100,0
Condiciones apropiadas del trabajo	5	7,1	47	67,1	18	25,7	70	100,0
Compañeros colaboradores	11	15,7	39	55,7	20	28,6	70	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

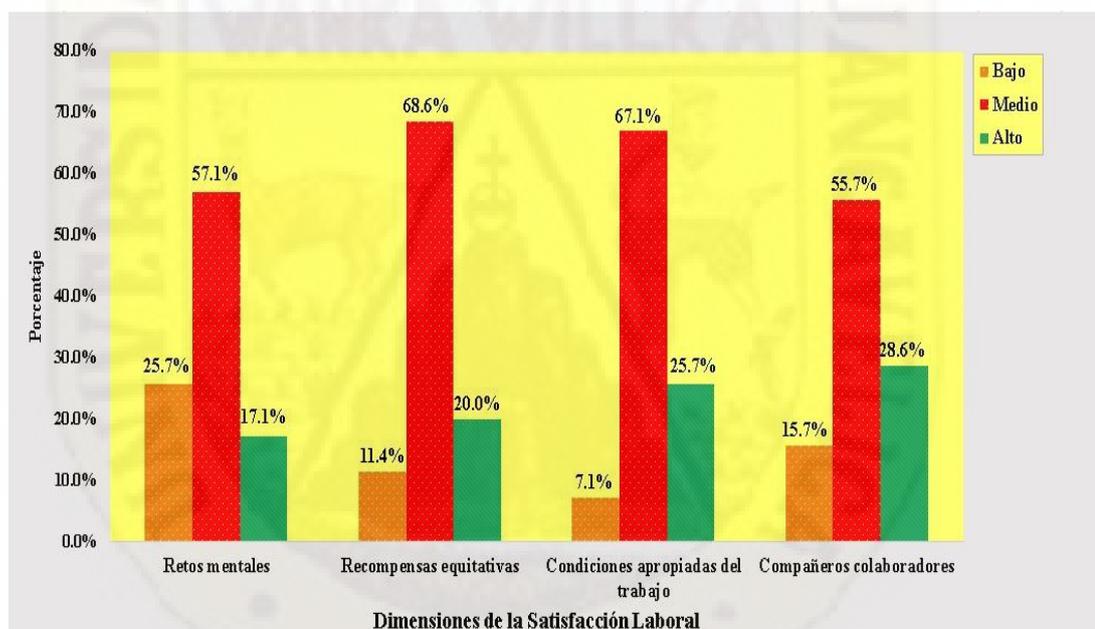


Figura 5. Diagrama de las dimensiones de la Satisfacción Laboral.

Fuente: Tabla 5.

De la tabla 5 y figura 5 observamos los resultados de las dimensiones de la Satisfacción Laboral, para la dimensión retos mentales el 25,7% (18) de encuestados consideran que es bajo, el 57,1% (40) consideran que es medio y el 17,1% (12) consideran que es alto. Para la dimensión recompensas equitativas el 11,4% (8) considera que la dimensión mencionada es baja, el 68,6% (48) consideran que es medio y el 20,0% (14) consideran que es alto. Para la dimensión condiciones apropiadas del trabajo el 7,1% (5) considera que es bajo, el 67,1% (47) consideran que

es medio y el 25,7% (18) consideran que es alto y para la dimensión compañeros colaboradores el 15,7% (11) considera que la dimensión mencionada es baja, el 55,7% (39) consideran que es medio y el 28,6% (20) consideran que es alto.

Tabla 6. Resultados del perfil de la Satisfacción Laboral

Escalas	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	105	6,3
[2] Casi nunca	243	14,5
[3] A veces	557	33,2
[4] Casi siempre	507	30,2
[5] Siempre	268	16,0
Total	1680	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

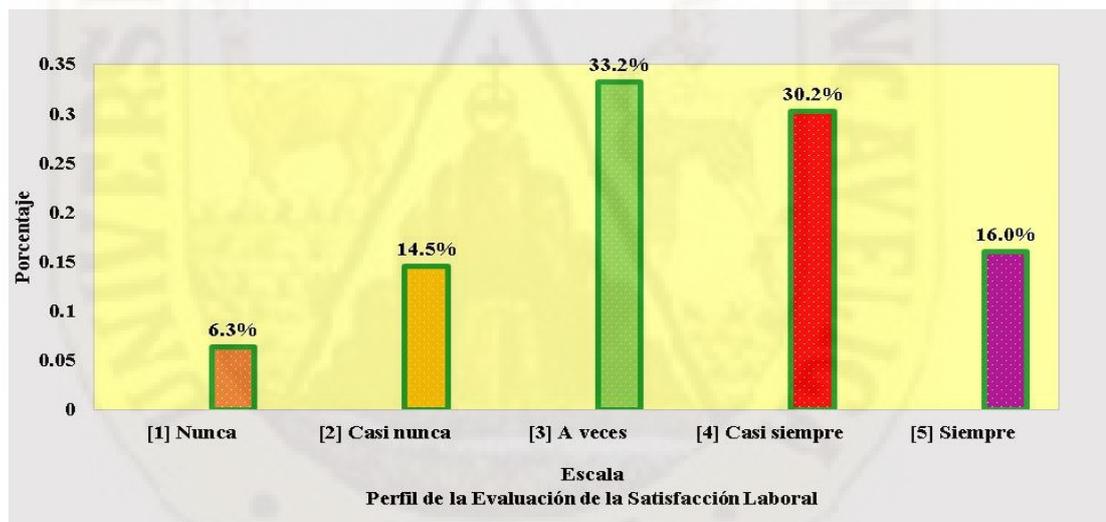


Figura 6. Diagrama del perfil de la Gerencia Estratégica.

Fuente: Tabla 6

La tabla 6 muestra los resultados del perfil de las actitudes del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión; el 6,3% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 14,5% de manifiestan casi nunca estar de acuerdo con los ítems del instrumento, el 33,2% consideran estar a veces de acuerdo con los ítems del instrumento, el 30,2% están casi siempre de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 16,0% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento.

4.1.2. Resultados a Nivel Inferencial

4.1.2.1. Distribución muestral de las puntuaciones de las Habilidades Gerenciales

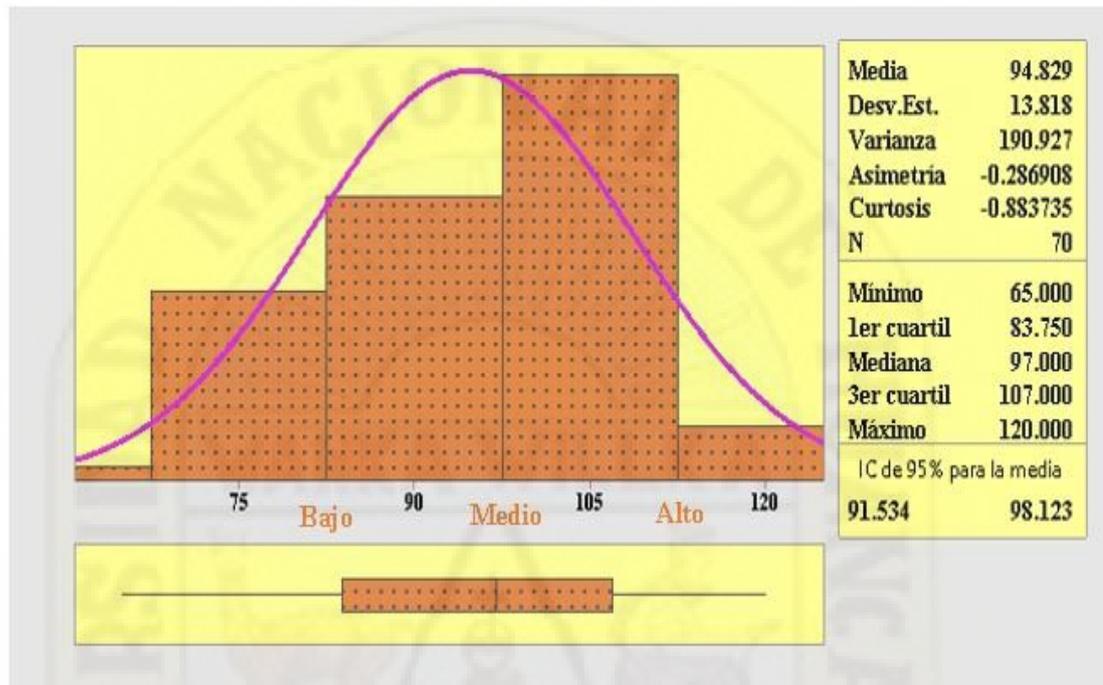


Figura 7. Diagrama de la distribución de puntuaciones de las Habilidades Gerenciales
Fuente: Software estadístico.

El histograma de la figura 7 muestra que en general las puntuaciones obtenidas tienen una distribución normal por el hecho que la mayoría de las puntuaciones se agrupan alrededor de la media cuyo valor es 94,829 que se tipifica como medio y cuya desviación estándar es 13,818 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 65,000 y la puntuación máxima obtenida es 120,000 el primer cuartil es 83,750 y el tercer cuartil es 107,000. El diagrama de caja nos muestra que en general no existe la presencia de datos atípicos. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [91,534 - 98, 123].

4.1.2.2. Distribución muestral de las puntuaciones de la Satisfacción Laboral

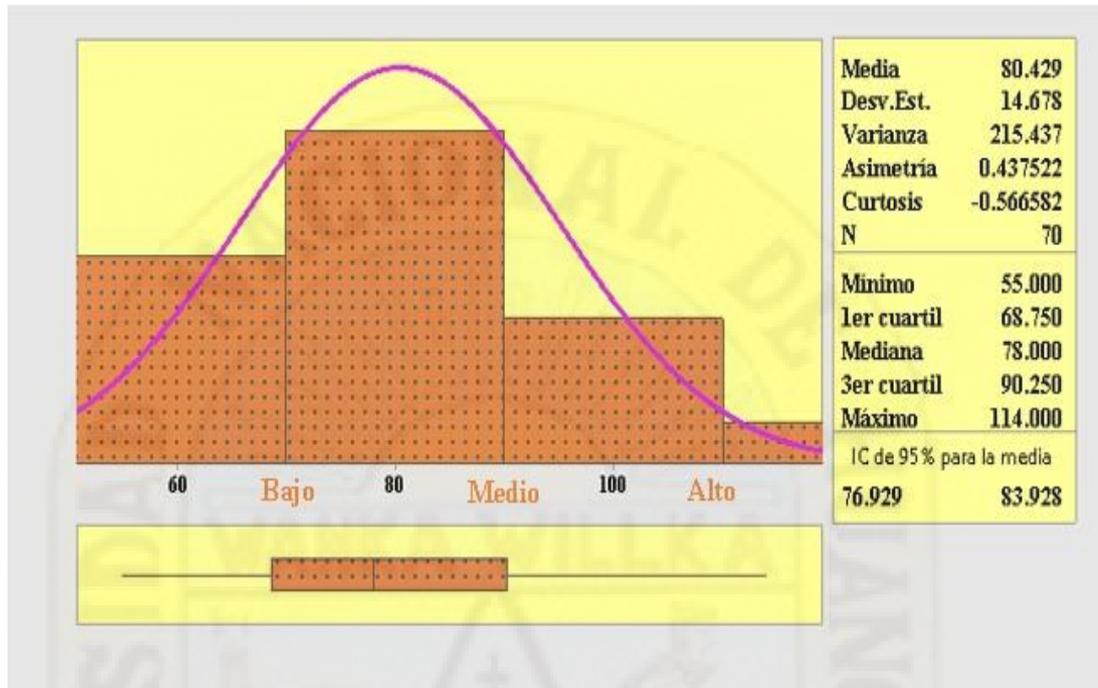


Figura 8. Diagrama de la distribución de puntuaciones de la Satisfacción Laboral.
Fuente: Software estadístico.

El histograma de la figura 8 muestra que las puntuaciones obtenidas, tienen una distribución normal por el hecho que la mayoría de las puntuaciones se agrupan alrededor de la media cuyo valor es 80, 429 que se tipifica como medio y cuya desviación estándar es 14,678 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 55,000 y la puntuación máxima obtenida es 114,000 el primer cuartil es 68,750 y el tercer cuartil es 90,250. El diagrama de caja nos muestra que en general no existe la presencia de datos atípicos. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [76,929 - 83,928].

4.1.3. Determinación de la relación entre las Variables

Para determinar la relación entre las variables, es decir hallamos la correlación entre ambas variables y de acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) usaremos la estadística de correlación de Pearson (r). Cuya fórmula es:

$$r = \frac{\text{Cov}(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Donde:

r : Coeficiente de la correlación de Pearson.

$\text{Cov}(x, y)$: La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

S_x : Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues, luego de aplicar la fórmula sobre las puntuaciones de ambas variables:

$$r = \frac{133,002}{\sqrt{190,927} * \sqrt{215,437}} = 0,656 = 65,6\%$$

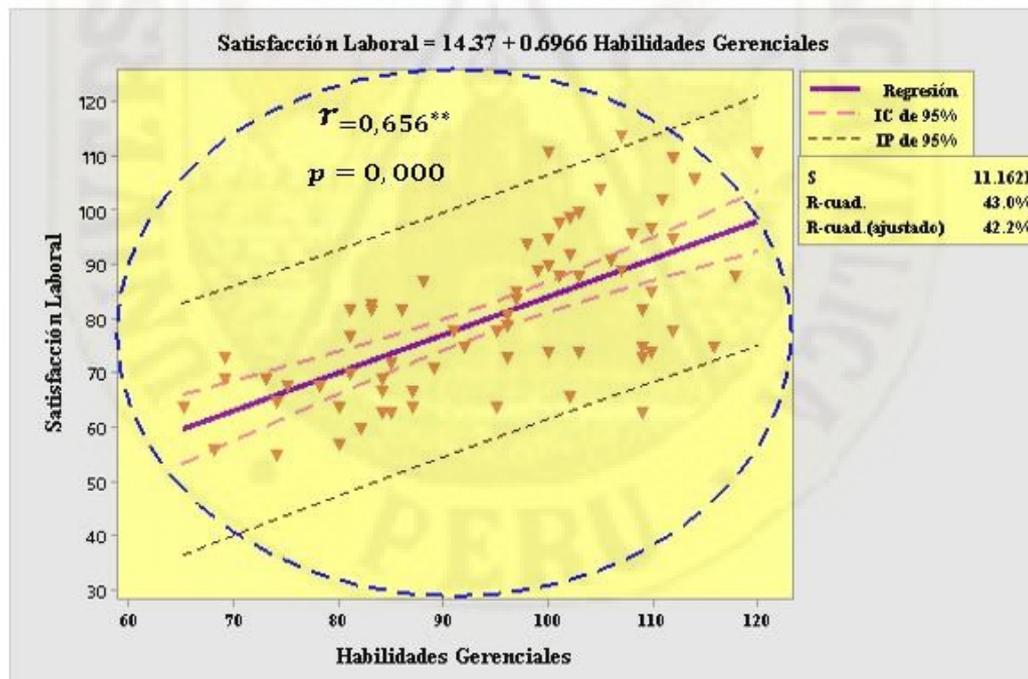


Figura 9. Diagrama de la correlación lineal de las variables en estudio.

Fuente: Software estadístico.

$$r = 0,656^{**} = 65,6^{**} \text{ además } - 1 \leq r_s \leq 1$$

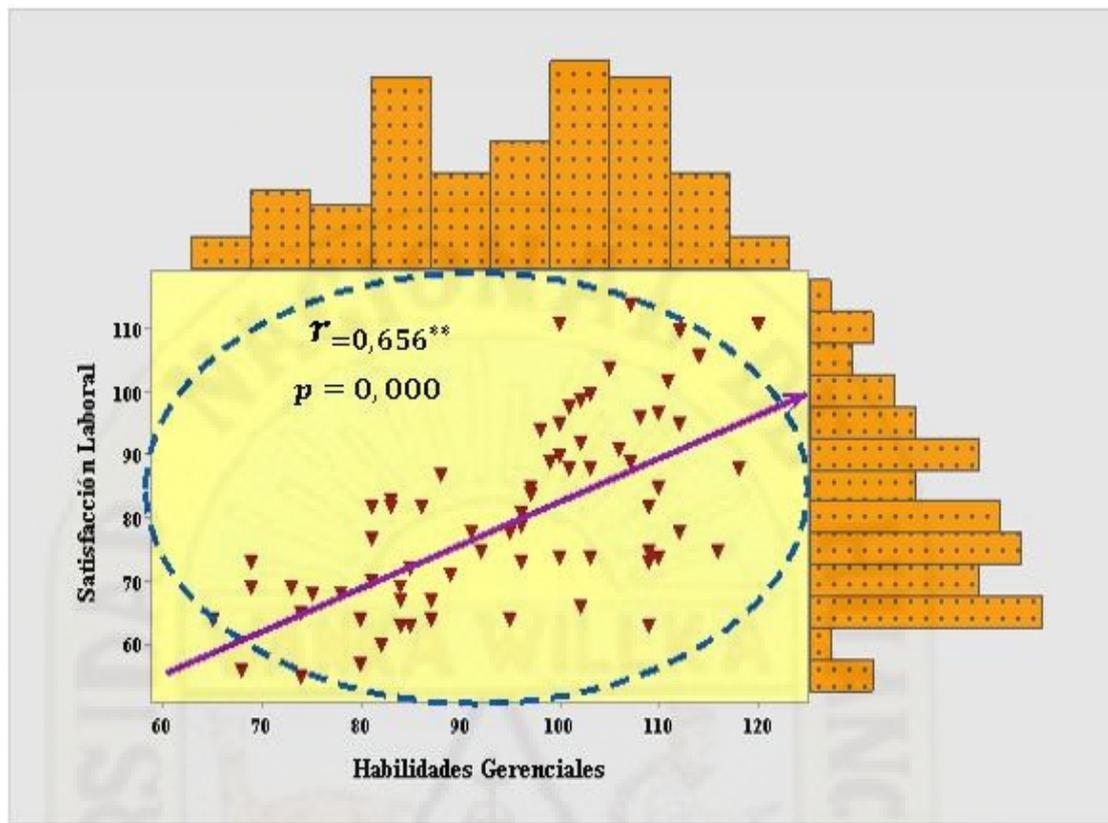


Figura 10. Diagrama de dispersión de las variables en estudio.

4.2. Prueba de Hipótesis

4.2.1. Prueba de la significancia de la Hipótesis General

a) Sistema de hipótesis

- Nula (H_0)

Las Habilidades Gerenciales no se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alternativa (H₁)**

Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

$$\rho > 0$$

b) Nivel de significancia (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) Estadística de prueba

$$t = r * \frac{\sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}} \sim t(68)$$

d) Cálculo de la estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la “t”:

$$t = V_c = 0,656 * \frac{\sqrt{70 - 2}}{\sqrt{1 - 0,656^2}} = 7,170$$

e) Toma de decisión

El valor calculado lo tabulamos en la figura, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($7,170 > 1,668$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

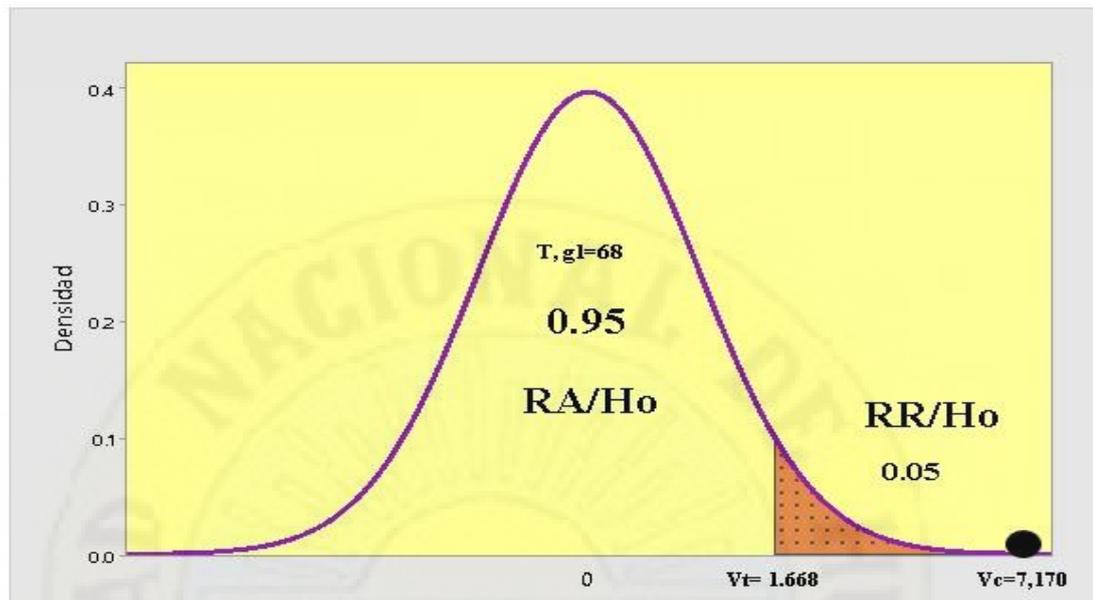


Figura 11. Diagrama de densidad de la distribución t de Student.
Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 6,120) = 0,00 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = (0,656^2) = 0,430$

Que nos representa el porcentaje que la variable Habilidades Gerenciales explica las variaciones de la Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

4.2.1. Prueba de la significancia de las Hipótesis Específicas

Tabla 7. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas

Dimensiones de las Habilidades Gerenciales	Estadísticas de la relación con la Satisfacción Laboral				
	r	$V_G = t$	$V_{t,cri}$	$V_G > V_{t,cri}$	Decisión
Habilidades técnicas	0,565**	5,650	1,668	True	Rechazo Ho
Habilidades humanas	0,603**	6,233	1,668	True	Rechazo Ho
Habilidades conceptuales	0,623**	6,570	1,668	True	Rechazo Ho

Fuente: Software estadístico.

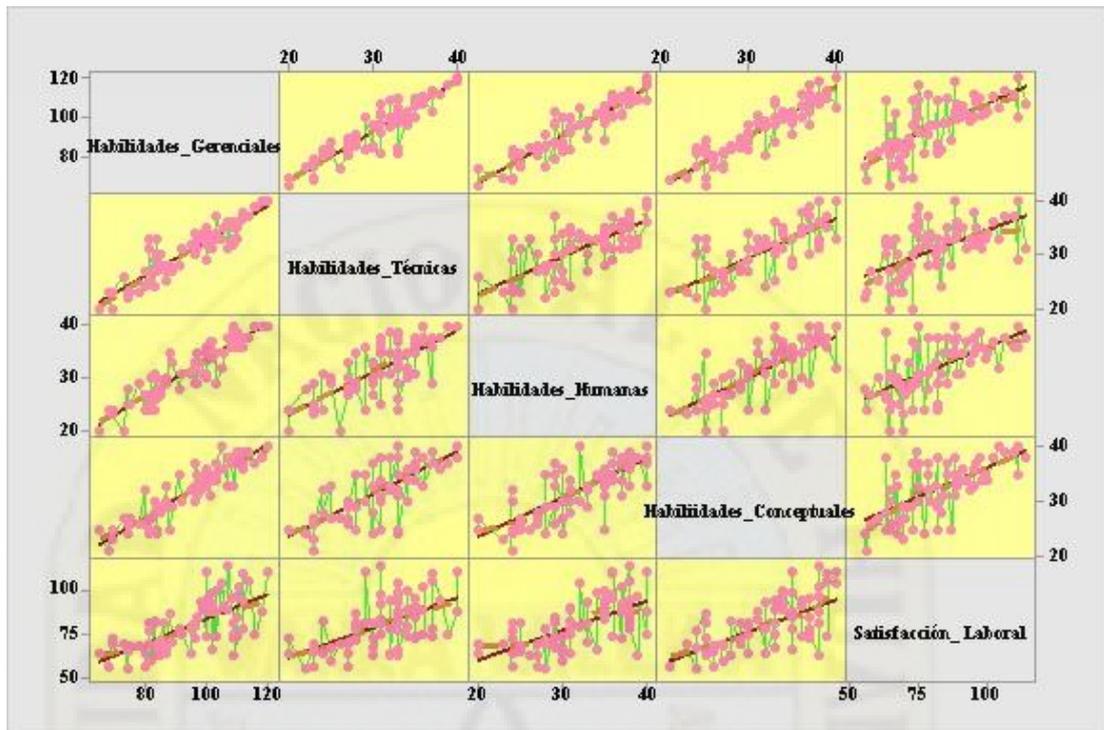


Figura 12. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.
Fuente: Software estadístico.

a) Verificación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H_0):**

Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades técnicas no se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

- **Hipótesis alterna (H_1):**

Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades técnicas se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

Discusión

De la Tabla 7 observamos que el valor calculado de la correlación es $r=0,565^{**}$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(68) = 5,650$ y el valor crítico de 1,668 (obtenido de las tablas estadísticas)

de tal manera que se cumple la relación ($5,650 > 1,668$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) Verificación de la segunda

- **Hipótesis nula (H_0):**

Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades humanas no se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

- **Hipótesis alterna (H_1):**

Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades humanas se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

Discusión

De la Tabla 7 observamos que el valor calculado de la correlación es $r = 0,603^{**}$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(68) = 6,233$ y el valor crítico de 1,668 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($6,233 > 1,668$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H_0):**

Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades conceptuales no se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019.

Discusión

De la Tabla 7 observamos que el valor calculado de la correlación es $r = 0,623^{**}$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $t(68) = 6,570$ y el valor crítico de 1,668 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($6,570 > 1,668$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

De los resultados se evidencio de acuerdo al objetivo general planteado que era Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019, mediante el cálculo de la estadística correlación de “r” de Pearson cuyo valor obtenido es de $r = 0,656^{**}$ por lo tanto se contrasta con la tabla 8 en donde se muestra la correlación positiva moderada siendo esto la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Asimismo, el diagrama de dispersión nos muestra que los puntos se agrupan alrededor de la línea oblicua lo cual nos confirma la presencia de una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 8. Valores de la correlación “r” de Pearson

Coefficiente de correlación	Interpretación
$\pm 1,00$	Correlación perfecta (+) o (-)
De $\pm 0,90$ a $\pm 0,99$	Correlación muy alta (+) o (-)
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,89$	Correlación alta (+) o (-)
De $\pm 0,40$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada (+) o (-)
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,39$	Correlación baja (+) o (-)
De $\pm 0,01$ a $\pm 0,19$	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Fuente: Sampieri et. al. (2014, p.305)

Por otra parte, los resultados muestran que para la variable Habilidades Gerenciales está prevaleciendo la percepción alto con un 51,4% seguido de la percepción medio con 42,9% y la percepción bajo con un 5,7% de casos. En cuanto a sus dimensiones, en la dimensión habilidades técnicas que más prevalece es la categoría alto con un 45,7%, en la dimensión habilidades humanas prevalece la categoría alto con un 47,1% y para la dimensión habilidades conceptuales prevalece la categoría alto con un 52,9%.

Para la variable Satisfacción Laboral, los resultados muestran que el personal administrativo de Municipalidad Distrital de Ascensión, mencionan que es medio en un 51,4% de casos, la percepción bajo en un 32,9 % y alto en un 15,7% del total de casos. En su dimensión retos mentales predomina el nivel medio con un 57,1%, en la dimensión recompensas equitativas predomina el nivel medio con un 68,6%, en la dimensión condiciones apropiadas del trabajo predomina el nivel medio con un 67,1% y para la dimensión compañeros colaboradores predomina el nivel medio con un 55,7%.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, de la tabla 8 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión habilidades técnicas y la satisfacción laboral es de $r= 0,565^{**}$ tipificada como positiva moderada y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa. Asimismo, para el segundo objetivo específico, de la tabla 8 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión habilidades humanas y la satisfacción laboral

es de $r=0,603^{**}$ tipificada como positiva moderada y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa y para el cumplimiento del tercer objetivo específico, de la tabla 8 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión habilidades conceptuales y la satisfacción laboral es de $r = 0,623^{**}$ tipificada como positiva moderada y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa.

4.3. Discusión de Resultados

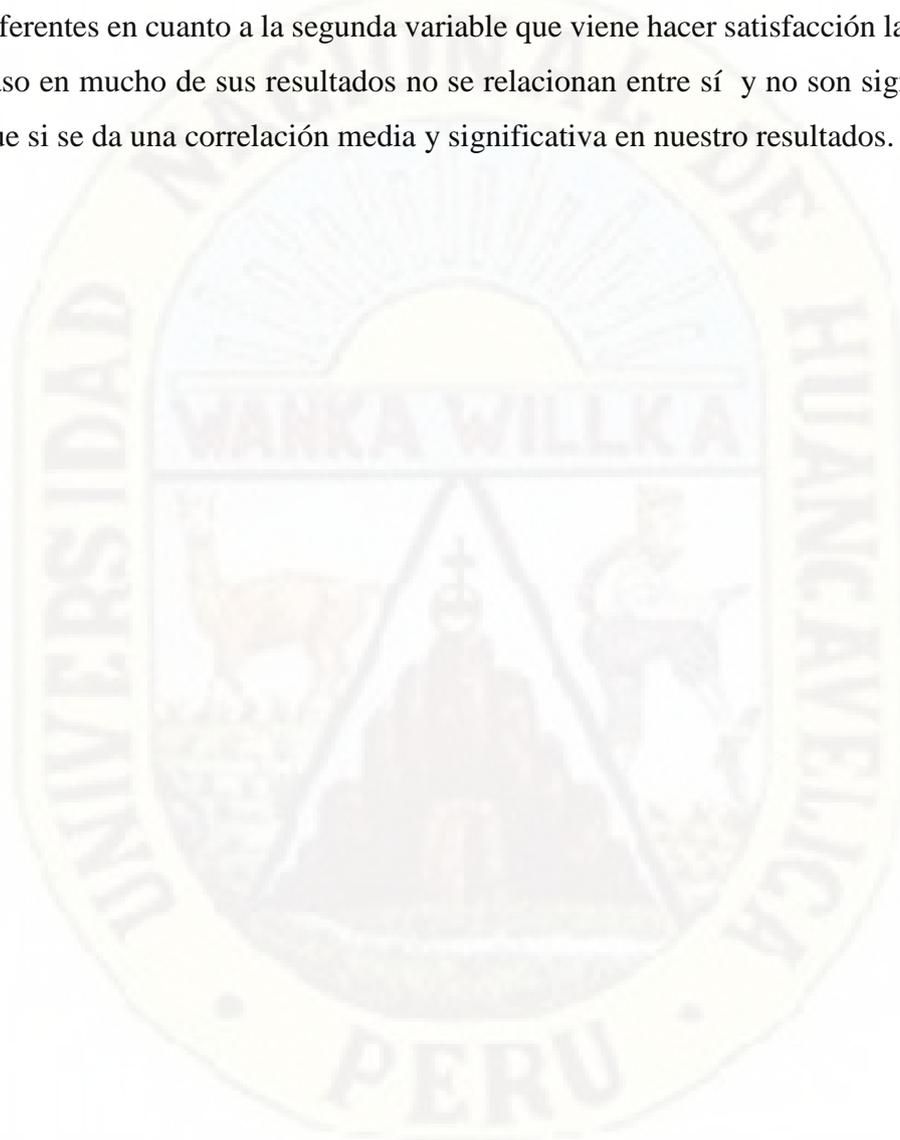
Estos resultados al confrontarlos con (Reyes, 2016), este autor coincide con nuestra investigación ya que llegan a la conclusión que las Habilidades gerenciales son una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional, asimismo que deben hacer uso las habilidades para encaminar al personal al logro de las metas trazadas y mejorar la productividad.

En tanto (Ruiz, 2009), precisa en su tesis que del total de encuestados (200 personas), la mayor parte se concentra en un nivel ALTO de satisfacción con un 69%, asimismo de las personas que componen el sector público muestran un mayor nivel de satisfacción (71%) que las que componen el sector privado (67%), teniendo algo de similitud con nuestra investigación ya que la población encuestada esta en un nivel MEDIO de satisfacción laboral con un 51.4%.

Asimismo, (Miguel & Verastegui, 2018), al compararlo con nuestro trabajo guarda cierta similitud en el estudio de una de las variables de estudio la cual es las habilidades gerenciales ya que se relaciona de forma positiva y significativa con la otra variable estudiada, en nuestro caso también guarda relación nuestras variables estudiadas.

Ahora en referencia variables satisfacción laboral (Ticllacuri & Mayon, 2018), al contrastarlo con nuestra investigación vemos que según a los resultados obtenidos aplicaron el estadístico de contrastación de correlación de rho de Spearman entre las variables Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral la cual se asemeja porque en el caso nuestro se aplicó la correlación de Pearson que tiene el mismo criterio de evaluación; ya que su resultado fue de $r_s=0,883$ que se tipifica como positiva

considerable y para nuestro caso $r = 0,623^{**}$ tipificada como positiva media y su prueba de hipótesis nos muestra que dicha relación es significativa entonces concluimos que los resultados son semejantes; y finalmente (Acero & Montes, 2015), al compararlos con nuestra tesis se observa que los resultados obtenidos son muy diferentes en cuanto a la segunda variable que viene hacer satisfacción laboral en este caso en mucho de sus resultados no se relacionan entre sí y no son significativos lo que si se da una correlación media y significativa en nuestro resultados.



Conclusiones

1. Se ha determinado una significativa relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019. En donde la intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de Pearson $r = 0,656^{**}$ que se tipifica como positiva moderada y significativa. El 5,7% del personal administrativo consideran que las Habilidades Gerenciales es bajo, el 42,9% consideran que es medio y el 51,4% consideran que es alto, asimismo el 32,9% del personal administrativo consideran que la Satisfacción Laboral es bajo el 51,4% consideran que es medio y el 15,7% consideran que es alto.
2. Se ha determinado una relación significativa que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades técnicas y la Satisfacción del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019. La intensidad de la relación obtenida es $r = 0,565^{**}$ que se tipifica como positiva media. El 14,3% del personal administrativo consideran que la dimensión habilidades técnicas es bajo, el 40,0% consideran que es medio y el 45,7% consideran que es alto.
3. Se ha determinado una relación significativa que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades Humanas y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019. La intensidad de la relación obtenida es $r = 0,603^{**}$ que se tipifica como positiva media. El 11,4% del personal administrativo consideran que la dimensión habilidades humanas es bajo, el 41,4% consideran que es medio y el 47,1% consideran que es alto.
4. Se ha determinado una relación significativa que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades conceptuales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019. La intensidad de la relación obtenida es $r = 0,623^{**}$ que se tipifica como positiva media. El 7,1% del personal administrativo consideran que la dimensión habilidades conceptuales es bajo, el 40,0% consideran que es medio y el 52,9% consideran que es alto.

Recomendaciones

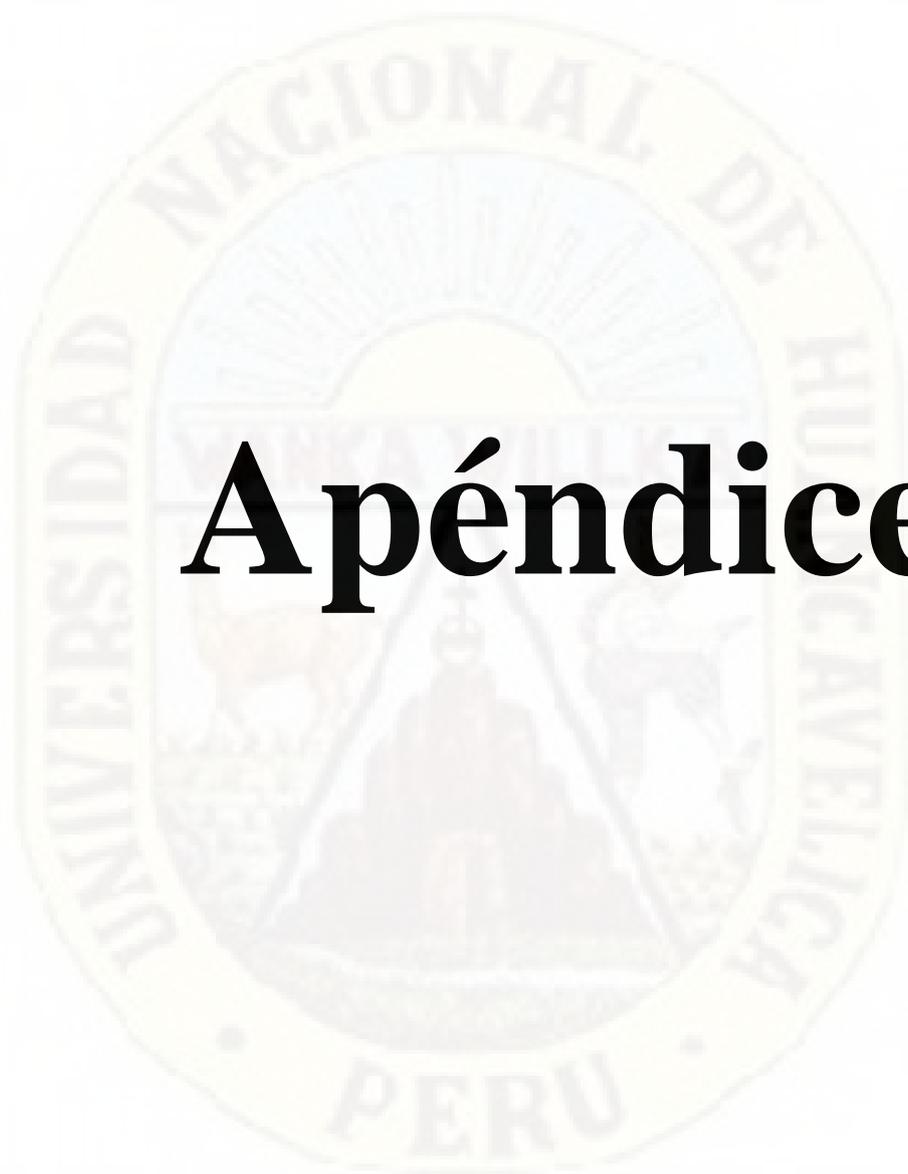
1. Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Ascensión que realicen capacitaciones sobre la importancia de las habilidades gerenciales dirigidas a los gerentes de las diferentes áreas que conforman la Municipalidad, con la finalidad de que adquieran información relevante y la pongan en práctica.
2. Se recomienda a los diferentes directivos de la Municipalidad en mención que perfeccionen las habilidades gerenciales que poseen, en beneficio tanto de la entidad como profesional, a través de talleres que ayuden a trabajar en el autoconocimiento, cursos de motivación, liderazgo y entre otros.
3. Se recomienda realizar talleres donde se pueda compartir las habilidades técnicas que poseen los gerentes de la Municipalidad Distrital de Ascensión hacia el personal con la finalidad que puedan aprender a través de las experiencias, conocimientos, técnicas y destrezas.
4. Se recomienda mantener y perfeccionar las habilidades humanas que poseen los gerentes de la Municipalidad Distrital de Ascensión, a través de un espacio colaborativo, implementar sistemas para mejorar la comunicación, crear vínculos entre el personal y los gerentes para obtener un trabajo en equipo, para poder así contribuir a la satisfacción laboral tanto de los directivos como del personal.
5. Se recomienda a los gerentes y personal de la Municipalidad Distrital de Ascensión continuar mejorando las habilidades conceptuales que poseen, ya que la toma de decisiones con efectividad permite mantener la perspectiva en momentos de presión.
6. Se recomienda realizar actividades donde los trabajadores sean reconocidos por su buen desempeño laboral, puntualidad, valores; mediante incentivos y gratificaciones, de la misma manera se debe realizar mantenimientos en las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Ascensión para tener condiciones apropiadas de trabajo contribuyendo a la satisfacción laboral de todo el personal.

Referencias Bibliográficas

- Acero, N., & Montes, C. (2015). Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014. *"Tesis de Licenciatura"*. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Aguilar, F., & Artemio, G. (2014). Habilidades Directivas y su Relación en la Satisfacción Laboral del Personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la Jurisdicción de la UGEL N°04. *"Tesis de Maestría"*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). Habilidades Gerenciales que demandan las Empresas en el Perú: Un Análisis Comparativo. *"Tesis de Maestría"*. Universidad del Pacífico, Lima.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cristiancho, B., & Rojas, A. (2012). El Desarrollo Eficiente de las Habilidades Gerenciales como Herramienta de Gestión. *"Tesis de Licenciatura"*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Diccionario de la Real Academia española*. (2019).
- Guarnizo, W. (2018). Las habilidades Gerenciales como eje fundamental en la Gestión del Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior. *"Tesis de Maestría"*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion Una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico: Mc Graw-Hill/Intermaericana Editores, S.A.
- Marquez, M. (2002). La Gestion Administrativa de las Empresas Agropecuarias de los Municipios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 09.
- Miguel, N., & Verastegui, W. (2018). Las Habilidades Gerenciales y la Gestion de Talento Humano del Personal Administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. "*Tesis de Licenciatura*". Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Muguerza, L., & Salvador, M. (2015). Influencia de las Habilidades Gerenciales en el Clima Organizacional de las Microempresas pertenecientes a la Familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. "*Tesis de Licenciatura*". Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc GRAW-INTERNAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Pereda, F. (2012). Satisfaccion Laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la Delegacion de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango. "*Tesis de Licenciatura*". Universidad de Cordoba, Quetzaltenango.
- Perez, J., & Merino, M. (2014). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>
- Reyes, K. (2016). Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociacion de Hoteles de Quetzaltenango). "*Tesis de Licenciatura*". Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion Mexico Prentice Hall .
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion Mexico S.A. de C.V. Prentice Hall.
- Ruiz, C. (2009). Nivel de Satisfaccion Laboral en Empresas Publicas y Privadas de la ciudad Chillan. "*Tesis de Licenciatura*". Universidad del Bió-Bió, Chillan.

- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ticllacuri, V., & Mayon, R. (2018). Gestion Administrativa y Satisfaccion Laboral de los Trabajadores de la Unidad de Gestion Educativa Local (UGEL) de la Localidad de Huancavelica-2017. "*Tesis de Licenciatura*". Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Ucha, F. (octubre de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>
- Vallejo, L. (2015). *Gestion del Talento Humano*. Ecuador: La Caracola Editores.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos - El capital Humanode las Empresas*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A de C.V.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Educación.



Apéndice

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN, 2019”

Responsables:

- **Bach. ALVAREZ CALDERON, Giuliana Nathalie**
- **Bach. CASTRO CURI, Mirian Roxana**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS 1. ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión Habilidades técnicas y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y la Satisfacción del personal administrativo de la Municipalidad de Ascensión, 2019</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1. Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades técnicas y la Satisfacción del personal administrativo de</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS 1. Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades técnicas se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de</p>	<p>VARIABLE 01 Habilidades Gerenciales</p>	<p>Habilidades Técnicas</p> <p>Habilidades Humanas</p> <p>Habilidades Conceptuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Experiencia • Destrezas • Técnicas <ul style="list-style-type: none"> • Interacción y participación • Trabajo en equipo • Comunicación • Motivación <ul style="list-style-type: none"> • Análisis diagnóstico y • Identificación de problemas • Toma de decisiones • Solución de problemas 	<p>Ámbito Temporal y Espacial El estudio se desarrolló en el año 2019, dentro de la Municipalidad Distrital de Ascensión</p> <p>Tipo de Investigación Investigación Básico</p> <p>Nivel de Investigación Nivel correlacional</p> <p>Población, Muestra y Muestreo Población: Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión (70 trabajadores).</p> <p>Muestra: 70 trabajadores de Municipalidad Distrital de Ascensión</p>

<p>Distrital de Ascensión, 2019?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión Habilidades Humanas y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión Habilidades Conceptuales y la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019?</p>	<p>la Municipalidad de Ascensión, 2019</p> <p>2. Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades Humanas y la Satisfacción del personal administrativo de la Municipalidad de Ascensión, 2019</p> <p>3. Determinar cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades conceptuales y la Satisfacción del personal administrativo de la Municipalidad de Ascensión, 2019</p>	<p>la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019</p> <p>2. Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades humanas se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019</p> <p>3. Las Habilidades Gerenciales en su dimensión habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, 2019</p>	<p>VARIABLE 02</p> <p>Satisfacción laboral</p>	<p>Retos Mentales</p> <p>Recompensas Equitativas</p> <p>Condiciones de Trabajo</p> <p>Compañeros Colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades • Competencias • Retroalimentación • Salarios Justos • Reconocimiento e incentivos • Expectativas laborales • Ambientes cómodos y modernos • Seguridad e higiene • Equipos materiales adecuados • Relaciones laborales • Compañerismo • Eventos de trabajo 	<p>Muestreo: No probabilístico</p> <p>Instrumentos y Técnicas para recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumento: Escala de Likert. • Técnica: Encuesta. <p>Técnicas y Procesamiento de análisis de datos</p> <p>Estadística descriptiva</p> <p>Estadística inferencial</p>
---	---	---	---	--	---	--



CUESTIONARIO DE ENCUESTA

PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENCION



INSTRUCCIÓN: Estimado trabajador(a), por favor responda con toda sinceridad. La información que brinde será utilizada de manera reservada y confidencial.

Habilidades Gerenciales

Marque con un (x) la respuesta que crea conveniente, según la escala:



Nº	Habilidades Técnicas	Escala				
		-				+
1	Su jefe inmediato le guía y dirige haciendo uso del conocimiento específico para que usted realice mejor su trabajo.	1	2	3	4	5
2	Revisa e investiga el conocimiento específico que le permita mejorar en su trabajo.	1	2	3	4	5
3	Su jefe inmediato comparte con usted, su experiencia laboral y profesional, para que mejore su desempeño laboral.	1	2	3	4	5
4	Con que frecuencia observa y aprende de las experiencias de sus jefes inmediatos.	1	2	3	4	5
5	Con que frecuencia observa y aprende de los aciertos y desaciertos de sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
6	Tiene en cuenta usted los procesos y procedimientos para realizar y desempeñar las funciones que son inherentes a su cargo.	1	2	3	4	5
7	Desarrolla habilidades que le son necesarias para desempeñar de mejor forma su trabajo.	1	2	3	4	5
8	Investiga y usa las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas que le son encomendadas.	1	2	3	4	5
Nº	Habilidades Humanas	Escala				
		-				+
9	Participa activamente en la resolución de los conflictos personales o grupales que afectan el desempeño laboral de usted y sus compañeros.	1	2	3	4	5
10	Interactúa con los usuarios de la institución, recibiendo quejas o sugerencias que permitan mejorar los procesos y procedimientos de la institución.	1	2	3	4	5
11	Coordina usted con sus jefes inmediatos, compañeros o subordinados sobre aspectos relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5
12	Dirige usted a sus subordinados o compañeros hacia el logro de los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5

5	Con que frecuencia se ha encontrado en situaciones que exija de usted habilidades y capacidades que aún no ha desarrollado.	1	2	3	4	5
6	Con que frecuencia su jefe inmediato le brindo libertad de trabajo exigiéndole únicamente el cumplimiento de los objetivos.	1	2	3	4	5
Nº	Recompensas Equitativas	Escala				
		-				+
7	Con que frecuencia siente que el salario que percibe mensualmente se encuentra acorde al esfuerzo laboral que tuvo en dicho mes.	1	2	3	4	5
8	Con que frecuencia siente que el salario que percibe mensualmente sus compañeros se encuentra acorde al esfuerzo laboral que realizaron en dicho mes.	1	2	3	4	5
9	Con que frecuencia recibe reconocimientos de diferentes índoles como felicitaciones, escritas o verbales, bonos o incentivos por parte de su jefe inmediato o de la institución.	1	2	3	4	5
10	Con que frecuencia sus compañeros reciben reconocimientos de diferentes índoles como felicitaciones, escritas o verbales, bonos o incentivos por parte de sus jefes inmediatos o de la institución	1	2	3	4	5
11	Con que frecuencia siente que su situación laboral cubre las expectativas laborables que anhela.	1	2	3	4	5
12	Con que frecuencia siente que la situación laboral de sus compañeros cubre las expectativas laborables que ellos tienen.	1	2	3	4	5
Nº	Condiciones apropiadas del trabajo	Escala				
		-				+
13	El ambiente físico en el que desempeña su trabajo y el de las instalaciones de la municipalidad le hace sentir cómodo.	1	2	3	4	5
14	El ambiente físico en el que desempeña su trabajo y el de las instalaciones de la municipalidad facilitan que realice su trabajo.	1	2	3	4	5
15	Los ambientes de la municipalidad y de su oficina le brindan las medidas de seguridad adecuadas en caso de peligro.	1	2	3	4	5
16	Los ambientes de la municipalidad y de su oficina se encuentran ordenadas y limpias.	1	2	3	4	5
17	En su oficina cuenta con el equipamiento, herramientas y materiales necesarios para desempeñar su labor adecuadamente.	1	2	3	4	5
18	Los ambientes de la municipalidad y de su oficina cuentan con mobiliario, iluminación y ventilación adecuada para desempeñar su trabajo apropiadamente.	1	2	3	4	5
Nº	Compañeros Colaboradores	Escala				
		-				+
19	Con que frecuencia interactúa amistosamente con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
20	Con que frecuencia su jefe inmediato interactúa amistosamente con usted y sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
21	Con que frecuencia recibe aliento, apoyo y motivación por parte de sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
22	Con que frecuencia su jefe inmediato solicita su opinión y la de sus compañeros para mejorar o solucionar dificultades en el trabajo.	1	2	3	4	5
23	Con que frecuencia celebra los éxitos obtenidos por su equipo de trabajo y reflexionan por los errores cometidos.	1	2	3	4	5
24	Con que frecuencia realizan reuniones de camaradería que mejore los lazos entre compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Base de datos
Variable 1: Habilidades Gerenciales

Nº	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1	P2 2	P2 3	P2 4	
1	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3
6	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	4	4	5	5	5	5
7	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
8	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	3	1	1
9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
10	2	2	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5
12	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
13	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
14	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4
15	3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
16	3	4	5	4	5	5	4	1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
17	3	4	4	5	4	4	1	3	5	4	4	3	5	5	4	5	2	2	2	2	3	4	4	4	4
18	4	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
19	3	4	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	5	3	3	3
20	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4

21	1	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4
22	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	5	4	3	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4
24	4	4	3	5	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4	2	3	3	4	2	3
25	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4
26	3	5	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4	1	3	3	4	5	5	3	3	3	4	3
27	4	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	2	4	2	2	4	3	3	2	3	2	4	3	3
28	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
29	3	2	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
30	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
31	2	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
32	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3
33	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
34	4	2	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
35	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
36	3	3	3	2	3	2	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
37	3	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
38	2	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
39	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	2	4	2	3	3	3	4
40	3	3	4	3	5	3	3	1	4	2	3	4	4	5	3	5	2	5	2	4	4	4	3	3
41	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
42	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	
43	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4
44	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
45	2	1	3	4	5	5	1	1	1	5	1	5	3	3	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5
46	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5

Variable 2: Satisfacción Laboral

N°	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q1 0	Q1 1	Q1 2	Q1 3	Q1 4	Q1 5	Q1 6	Q1 7	Q1 8	Q1 9	Q2 0	Q2 1	Q2 2	Q2 3	Q2 4
1	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4
2	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	4	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4
5	4	2	2	3	2	3	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
6	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	1	1	1	2	1	1	4	4	3	4	3	3
7	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
8	4	4	4	4	2	4	1	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	5
9	4	4	5	2	3	2	3	2	3	1	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3
10	4	3	4	4	4	2	1	1	2	2	2	2	3	3	1	5	2	3	5	2	3	3	3	3
11	5	4	4	3	3	4	2	2	4	4	2	4	3	3	4	4	2	1	3	3	2	2	2	4
12	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	5
13	3	3	4	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3
14	5	4	5	1	1	1	2	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
15	3	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4
16	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
17	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	5	3	4	4	3	3
18	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3
19	4	2	3	3	1	1	1	1	2	3	3	3	3	4	1	4	5	4	3	4	3	3	4	4
20	5	4	5	1	1	1	2	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3
21	4	4	4	3	4	2	2	1	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4
22	4	5	5	4	1	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
23	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	2	3	4	5	4	5	3	3	4	5	4	3	4	5

24	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	2	3	3	4	3	3	4	2	3
25	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
26	3	3	4	1	5	5	2	1	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	
27	2	4	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3
28	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4
29	4	3	3	3	3	4	2	2	1	1	2	2	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3
30	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	
31	4	4	5	5	2	5	1	1	2	2	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	4	3	3
32	5	5	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
33	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	4	4	4	4	4
34	5	4	3	3	4	5	4	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	2	2	2
35	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5
36	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
37	4	3	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	1	1	1	1	2	2	3	4	3	4	3	3
38	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
39	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
40	4	3	4	4	2	4	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	1	3	3	3	1	3	2	1
41	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
42	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
43	3	3	3	3	2	3	2	4	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4
44	5	3	3	3	1	5	1	1	1	1	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	3	3	1	1
45	3	3	3	3	1	1	4	4	4	3	4	2	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	
46	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	4	4	3	3	3	3
47	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	4	4	1	1	2	4	1	1	5	5	5	5	5	5
48	5	4	5	4	4	5	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4
49	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
50	3	2	2	4	1	3	2	2	2	2	4	3	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2

51	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	2
52	4	4	3	4	3	3	1	1	1	2	2	2	3	2	3	4	3	2	4	3	3	4	3	5
53	5	4	3	3	1	5	2	4	1	1	4	4	4	4	1	4	3	2	5	5	5	5	5	5
54	4	2	2	4	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1
55	5	2	5	2	1	3	2	2	1	1	3	2	2	2	2	5	2	2	3	4	3	5	2	2
56	4	4	5	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	4	2	3	4	5	5	4	4	5	3	3
57	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4
58	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	4	4	5	5	4	2	3	3	3
59	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2
60	4	3	3	3	3	3	2	2	2	1	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3
61	4	4	1	1	3	4	1	3	1	1	3	3	1	1	3	5	2	3	4	4	3	2	5	2
62	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	4	4	2	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3
64	4	5	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	4	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3
65	4	5	5	5	3	2	4	1	3	2	1	1	3	3	2	4	4	5	3	3	3	3	3	1
66	5	3	4	3	3	4	3	3	1	1	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3
67	4	3	5	4	4	4	3	3	2	2	5	5	3	3	1	4	5	5	3	3	3	4	3	3
68	4	4	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4
69	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	5	5	4	4	4	4



Imagen 01: Responsables del proyecto de investigación, en el frontis de la Municipalidad Distrital de Ascensión

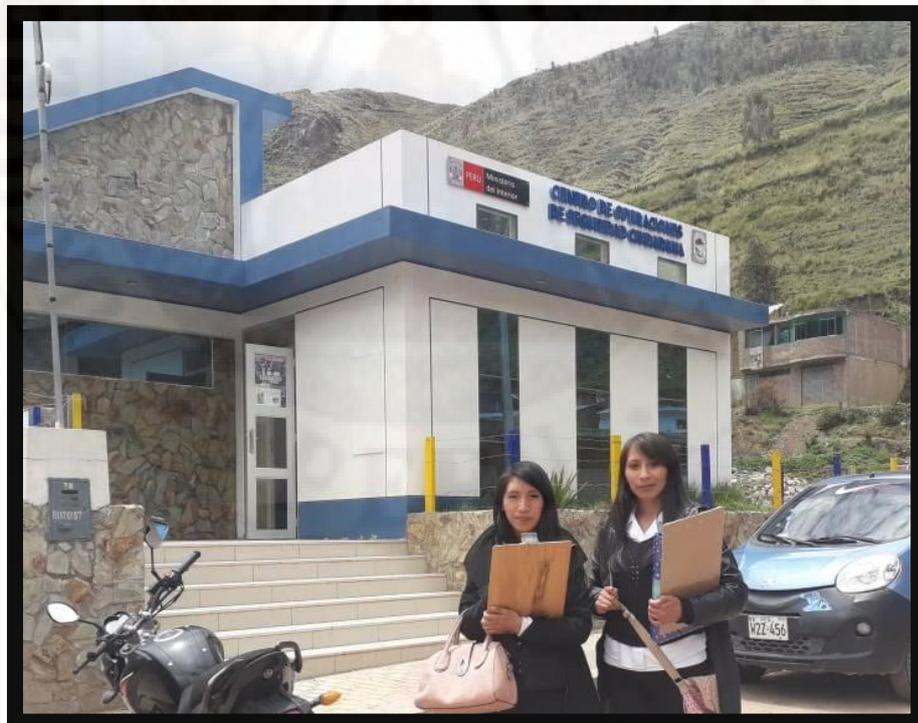


Imagen 02: Responsables del proyecto de investigación, en las afueras del Centro de Operaciones de Seguridad Ciudadana, el cual es una oficina descentralizada perteneciente a la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Imagen 03: responsable del proyecto de investigación, aplicando la encuesta al responsable del área de Fiscalización Tributaria.



Imagen 04: responsable del proyecto de investigación, aplicando la encuesta a un trabajador de la Sub Gerencia de Medio Ambiente y Limpieza Pública.



Imagen 05: responsable del proyecto de investigación, aplicando la encuesta al gerente general de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Imagen 06: responsable del proyecto de investigación, aplicando la encuesta al responsable del área de Planeamiento Urbano.