

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS
DE LOS FUNCIONARIOS Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE TACNA

TESIS

Presentada por:

Bach. Cinthya Nadia Terreros Mogollón

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2020

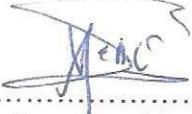
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN


Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales


Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

**RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS
FUNCIONARIOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE TACNA**

Tesis sustentada y aprobada el 18 de diciembre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

SECRETARIO : 
.....
Dr. Luis Alberto Rocchetti Herrera

VOCAL : 
.....
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

ASESOR : 
.....
Dr. Gerónimo Víctor Damián López

DEDICATORIA:

En memoria de mi padre Eduardo Modesto
Terreros Rojas, gran músico percusionista, por
enseñarme a ser uno mismo sin importarte lo
que los demás piensen de ti.

Y en memoria al catedrático MBA Carlos
Humberto Marcenaro Ubillus, por sus consejos
y enseñanzas.

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, que me brindó la oportunidad, mediante la carrera profesional de Ingeniería Comercial, para realizar mis estudios de pregrado, y de la cual siempre he recibido apoyo.

A todos mis docentes, quienes han compartido sus conocimientos teóricos y prácticos, que me han servido sobremanera para adquirir las competencias y habilidades afines a un Ingeniero Comercial.

A mi asesor de tesis, Mgr. Gerónimo Víctor Damián López, quien con su experiencia y conocimientos metodológicos, me ha permitido elaborar un trabajo de investigación acorde a las exigencias de la carrera profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA:	ii
AGRADECIMIENTOS:.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I:PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5.1 Limitaciones teóricas.....	11
1.5.2 Limitaciones de información	11
1.5.3 Limitaciones de financiamiento	11
CAPÍTULO II:MARCO TEÓRICO	12
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	12
2.1.1 Antecedentes internacionales	12
2.1.2 Antecedentes nacionales	16
2.1.3 Antecedentes locales	20

2.2 BASES TEÓRICAS	21
2.2.1 Habilidades directivas.....	21
2.2.1.1 Modelos.....	21
2.2.1.2 Definición	25
2.2.1.3 Habilidades que deben tener los directivos.....	26
2.2.1.4 Habilidades directivas de los funcionarios	28
2.2.1.5 Dimensiones	28
2.2.1.6 Importancia	30
2.2.1.7 Habilidades directivas en el contexto de la gestión pública.....	30
2.2.2 Satisfacción laboral	32
2.2.2.1 Teoría.....	32
2.2.2.2 Definición	34
2.2.2.3 Dimensiones	34
2.2.2.4 Factores que inciden en la satisfacción laboral.....	36
2.2.3 Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral.....	37
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	39
CAPÍTULO III:METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	41
3.1.1 Hipótesis general.....	41
3.1.2 Hipótesis específicas.....	41
3.2 VARIABLES E INDICADORES	42
3.2.1 Identificación de las variables.....	42
3.2.2 Caracterización de las variables.....	43
3.2.3 Definición operacional de las variables	45
3.3 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.3.1 Tipo de investigación.....	46
3.3.2 Diseño de investigación.....	46

3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
3.4.1	Población.....	47
3.4.2	Muestra	47
3.5	FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..	48
3.6	PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	52
	CAPÍTULO IV:ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
4.1	RESULTADOS: HABILIDADES DIRECTIVAS DEL FUNCIONARIO ..	
	53
4.1.1	Análisis por dimensión.....	53
4.1.2	Análisis de la variable.....	63
4.2	RESULTADOS: SATISFACCIÓN LABORAL	66
4.2.1	Análisis por dimensión.....	66
4.2.2	Análisis de la variable.....	81
4.3	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	85
4.3.1	Contraste de las hipótesis específicas	85
4.3.2	Contraste de las hipótesis general	89
4.4	DISCUSIÓN	90
	CONCLUSIONES	94
	RECOMENDACIONES.....	96
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
	ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ejecución del programa de inversiones de la MPT (25/octubre/2018).....	6
Tabla 2 Operacionalización de variables	45
Tabla 3 Habilidades directivas del funcionario: Relación ítem - dimensión	50
Tabla 4 Satisfacción laboral: Relación ítem - dimensión.....	51
Tabla 5 Dimensión “Habilidades técnicas”	53
Tabla 6 Dimensión “Habilidades técnicas” (por pregunta)	55
Tabla 7 Dimensión "Habilidades humanas"	57
Tabla 8 Dimensión “Habilidades humanas” (por pregunta).....	58
Tabla 9 Dimensión “Habilidades conceptuales”	60
Tabla 10 Dimensión “Habilidades conceptuales” (por pregunta)	61
Tabla 11 Variable “Habilidades directivas del funcionario”	63
Tabla 12 Variable “Habilidades directivas del funcionario” (por dimensión)	64
Tabla 13 Dimensión “Reto del trabajo”	66
Tabla 14 Dimensión “Reto del trabajo” (por pregunta).....	67
Tabla 15 Dimensión “Recompensas”	69
Tabla 16 Dimensión “Recompensas” (por pregunta)	70
Tabla 17 Dimensión “Condiciones de trabajo”	72
Tabla 18 Dimensión “Condiciones de trabajo” (por pregunta)	73
Tabla 19 Dimensión “Supervisión”	75

Tabla 20 Dimensión “Supervisión” (por pregunta)	76
Tabla 21 Dimensión “Compatibilidad con el puesto”	78
Tabla 22 Dimensión “Compatibilidad con el puesto” (por pregunta)	79
Tabla 23 Variable “Satisfacción laboral”	81
Tabla 24 Variable “Satisfacción laboral” (por dimensión).....	82
Tabla 25 Contraste de la hipótesis específica 1.....	86
Tabla 26 Contraste de la hipótesis específica 2.....	87
Tabla 27 Contraste de la hipótesis específica 3.....	88
Tabla 28 Contraste de la hipótesis general.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensión “Habilidades técnicas”	56
Figura 2 Dimensión “Habilidades humanas”	59
Figura 3 Dimensión “Habilidades conceptuales”	62
Figura 4 Variable “Habilidades directivas del funcionario”	65
Figura 5 Dimensión “Reto del trabajo”	68
Figura 6 Dimensión “Recompensas”	71
Figura 7 Dimensión “Condiciones de trabajo”	74
Figura 8 Dimensión “Supervisión”	77
Figura 9 Dimensión “Compatibilidad con el puesto”	80
Figura 10 Variable “Satisfacción laboral”	84

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad: determinar la relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna. En lo referente a la metodología, el estudio fue de tipo aplicada y de nivel correlacional. Así como, fue de diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 100 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna. El instrumento fue el cuestionario.

Los resultados determinaron que el 86,0% del personal percibe que las habilidades directivas de los funcionarios de la entidad se encuentra en un nivel regular, siendo la dimensión más destacada las “Habilidades humanas”; y el 68,0% considera que es de nivel regular la satisfacción laboral, siendo la dimensión más destacada la “Compatibilidad con el puesto”.

El presente estudio concluye que existe relación directa baja (valor de $Rho = 0,386$ y valor de $p = 0,000$) entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral Municipalidad Provincial de Tacna

Palabras clave: Habilidades directivas, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to: determine the relationship between the managerial skills of officials and the job satisfaction of the staff of the Provincial Municipality of Tacna. Regarding the methodology, the study was applied and level correlational. As well as, it was of a non-experimental and cross-sectional design. The sample consisted of 100 workers from the Provincial Municipality of Tacna. The instrument was the questionnaire.

The results determine that 86.0% of the personnel perceive that the managerial skills of the entity's officials are at a regular level, the most prominent dimension being "Human skills"; and 68.0% consider that job satisfaction is of a regular level, the most outstanding dimension being "Compatibility with the position".

The present study concludes that there is a low direct relationship (Rho value = 0.386 and p value = 0.000) between managerial skills and job satisfaction Provincial Municipality of Tacna

Keywords: Management skills, job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tuvo como principal propósito de estudio la satisfacción laboral en el contexto municipal. En concreto, la investigación que se presenta se acoge con la finalidad de establecer sugerencias o recomendaciones para mejorar las habilidades directivas de los funcionarios.

De esta manera, todo el planteamiento y desarrollo de esta tesis de investigación, se fundamenta en una interrogante esencial que da sentido y forma al planteamiento. Esta interrogante es la siguiente: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna?

En Perú, en la gestión de los gobiernos locales, se da preferencia para los cargos de confianza de funcionarios a profesionales que mayormente no cuentan con la formación afín al cargo ni con la experiencia pública necesaria, simplemente por el hecho de pertenecer al movimiento regional que llevó a la actual, afectando con ello la gestión de las inversiones locales, el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas

en el plan de desarrollo local y; principalmente, el compromiso del personal con la gestión.

Es evidente, entonces, que tal aspecto es un riesgo operativo para el cumplimiento de la misión de la institución municipal, que se debe orientar, preponderantemente a brindar un servicio de calidad a la población, con altos niveles de eficiencia y eficacia; por todo ello, resulta indispensable evaluar las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral de los trabajadores, lo que permite desarrollar la presente tesis, la misma que se ha estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I aborda la descripción del problema, donde se planteó los objetivos y se hizo la justificación de la investigación, finalmente se dieron las limitaciones.

Capítulo II define los principales antecedentes internacionales y nacionales, se desarrollaron las bases teóricas destacando algunas definiciones, teorías y las dimensiones, se identificaron los términos básicos.

Capítulo III desarrolla la metodología de la investigación, que consideró el tipo y diseño usado, las variables y sus dimensiones, la población y muestra, la validación y confiabilidad de instrumentos y las técnicas de recolección de datos.

Capítulo IV efectúa el análisis e interpretación de los resultados, agrupados por dimensión y por pregunta; el contraste de las hipótesis, la discusión de los resultados.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En el contexto internacional, cada vez las organizaciones ya sea tanto públicas y privadas, están priorizando el fortalecimiento de las habilidades directivas, ya que de tal aspecto depende el éxito organizacional. Al respecto, Davis y Newstrom (2002) resaltan que las entidades que logran seguir en el mercado, ofertando sus productos y /o servicios, son las que han logrado priorizar el escuchar y buscar atender las demandas de sus clientes, para lo cual es prioritario que se cuente con un equipo directivo competitivo para precisar los objetivos y estrategias que la entidad debe seguir en la búsqueda de la satisfacción de los usuarios o los grupos de interés. De forma específica, en las organizaciones públicas se presenta el caso de la alta rotación de los funcionarios de confianza, propiciando mayormente que las decisiones adoptadas tiendan a variar en el camino, también se observa la poca experiencia en gestión pública, generando una toma de decisiones basada en criterios sustentados en la experiencia.

En el sector público peruano, sucede un escenario similar, puesto que al revisar los informes de gestión elaborados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, se presenta que, en los cargos de confianza de gobiernos regionales y locales, existen designaciones que no son acordes con la experiencia que requiere el cargo. Además de ello se da que las habilidades de los funcionarios no se evalúan a través de exámenes de conocimientos o por resultados, sino mediante criterios subjetivos, lo cual genera que el personal de los entes públicos no se comprometa con la gestión, pues perciben que los funcionarios carecen de las competencias en gestión de los diferentes sistemas administrativos, como: el sistema de planeamiento y presupuesto, sistema de tesorería, sistema de inversión pública, entre otros.

Por ejemplo, una gestión pública poco adecuada donde no se muestra eficacia de la inversión pública, posiblemente sea por la gestión o la inadecuada toma de decisiones por parte de los funcionarios públicos, quienes demostraron que no tenían suficientes habilidades directivas, lo que conllevó a que en algunos programas de inversión por fuente de financiamiento no fuera óptima, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1*Ejecución del programa de inversiones de la MPT (25/octubre/2018)*

Fuente de financiamiento	PIM	Devengado	Avance %
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	6 039 218	5 776 758	95,7
RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	21 381 424	16 897 254	79,0
DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	2 203 026	1 099 160	49,9
RECURSOS DETERMINADOS	8 507 476	4 716 722	55,4

Fuente: Consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Como se aprecia en la Tabla 1, a la fecha se debería tener un nivel de ejecución del programa de inversiones cercana al 80%, pero existen dos fuentes de financiamiento que presentan valores alrededor del 50% (donaciones y transferencias, y recursos determinados), lo cual implica que existen factores que afectan a la eficacia en la ejecución del presupuesto público, y uno de ellos son las habilidades directivas de los funcionarios, las cuales están afectando a la satisfacción laboral del personal, debido a que consideran que los funcionarios públicos no reúnen el perfil profesional para desarrollar tan importante labor, en este caso, relacionada con la inversión pública; probablemente sea porque la selección de tales funcionarios ha sido por cuestiones políticas, tal

situación conlleva a que no se pueda brindar una atención ciudadana basada en altos niveles de eficiencia y eficacia.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna?
- b) ¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna?
- c) ¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analizar la relación entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.
- b) Describir la relación entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.
- c) Identificar la relación entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación teórica

La investigación propuesta se justifica debido a permite analizar profundamente las variables de estudio, como las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral, en una realidad objetiva. Al respecto, Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) señalan que las habilidades directivas se caracterizan por ser un agrupación de destrezas que buscan determinar la manera en la cual interactuamos con las demás personas; por ello, cada vez más logran tener una gran relevancia en la mejora de la competitividad de las organizaciones, convirtiéndose por tanto, en factores diferenciadores que se aplican en cualquier sector, de ahí la importancia de invertir en el fortalecer las capacidades del personal.

En las entidades públicas, principalmente en los gobiernos regionales y locales, se viene observando que algunos funcionarios no han sido seleccionados, considerando un buen perfil profesional, por ello el desempeño laboral de funcionarios no ha permitido la mejora de la gestión; pues ha venido demostrando que no poseen adecuadas habilidades directivas; por ello es de gran relevancia, desarrollar el presente estudio en el contexto municipal, para hacer notar la

preponderancia de contar con funcionarios con óptimas habilidades directivas, que realmente coadyuven el éxito municipal y proponer alternativas de mejoras para el fortalecimiento de las indicadas habilidades.

1.4.2 Justificación práctica

El resultado del presente estudio, coadyuva a hallar soluciones concretas a problemas de las habilidades directivas y la satisfacción laboral; con tales resultados se tendrá también la posibilidad de proponer mejoras, debido a que se analizará las habilidades directivas de los funcionarios, y de esta forma las autoridades de los entes públicos valoren la importancia de efectuar designaciones considerando las habilidades conceptuales, humanas y técnicas, que permita mejorar la satisfacción del personal de la municipalidad.

1.4.3 Justificación metodológica

El desarrollo del presente estudio, implica la aplicación de técnicas de investigación e instrumento de investigación, como el cuestionario que permite medir las habilidades directivas y la satisfacción laboral; con ello se pretende conocer cómo se encuentran las variables en un contexto determinado.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Limitaciones teóricas

En el presente estudio, no se ha encontrado suficientes antecedentes de la investigación de habilidades directivas de funcionarios en el contexto municipal.

1.5.2 Limitaciones de información

En un primer momento, el personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, no quisieron responder las preguntas del cuestionario, pero posteriormente se les explicó que era para fines estrictamente académicos y se superó el problema.

1.5.3 Limitaciones de financiamiento

La investigadora asumió con recursos propios el costo que implicó el desarrollo el presente informe final de tesis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Se destacan los siguientes antecedentes:

2.1.1 Antecedentes internacionales

Guarnizo (2018) elaboró el estudio titulado “Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de educación superior”, tesis para optar al grado de maestro en gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. En lo referente a la metodología, el estudio se consideró de tipo básica y de nivel correlacional, de diseño no experimental. La muestra estuvo constituida por 268 trabajadores universitarios. Y el enfoque fue cuantitativo.

El estudio concluye que el personal de la entidad considera las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato no son seleccionados mediante procesos transparentes, además de no contar con la experiencia para el cargo, que su nivel de desempeño

es mayormente regular, existe poco interés por la generación de espacios para capacitar a los docentes, existe una carencia de habilidades conceptuales, humanas y técnicas de parte de las autoridades universitarias, y que no existe un modelo de gestión para fortalecer las habilidades gerenciales de las autoridades.

Montoya, Bello, Bermúdez, Burgos, Fuentealba y Padilla (2017) investigaron la tesis titulada “Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena”, artículo de la revista Scielo elaborado por docentes de la Universidad del Bio – Bio (Chile). En cuanto a la metodología, el estudio fue de tipo básica y de nivel correlacional. El diseño fue no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 166 trabajadores y el enfoque fue cuantitativo.

El estudio concluye que más del 90% del personal considera que está satisfecho con su trabajo, más del 70% considera que existe un clima organizacional de nivel alto, existe correlación directa y significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral.

García, Barradas y Gutiérrez (2016) investigaron el trabajo de investigación titulado “Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal”, artículo de RICEA – Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, de los docentes de la Universidad Veracruzana (México). En lo referente a la metodología el estudio fue de tipo básica, de nivel descriptivo y correlacional, cuyo diseño fue no experimental y de enfoque cuantitativo.

El estudio concluye que existen habilidades de puntuación baja como el autoconcepto, la habilidad de supervisar y el tomar decisiones, sobre el desempeño fue mayormente de nivel regular.

Chiang y San Martín (2015) desarrollaron el artículo científico titulado “Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la municipalidad de Talcahuano”, en la Universidad del Bio Bio (Chile). Con respecto a la metodología, el estudio fue de tipo básica y de nivel descriptivo y correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 259 funcionarios. La técnica y el instrumento de recolección de datos, fueron la encuesta y el cuestionario, respectivamente.

El estudio concluye que la satisfacción laboral se correlaciona de manera con la satisfacción laboral. Al respecto, en el contexto municipal, cada vez es más frecuente las deficiencias en el servicio que brindan, debido a que el personal no demuestra adecuadas habilidades técnicas, pero sobre todo humanas, es indiferente antes los requerimientos de los usuarios.

Pereda (2016) investigó el estudio denominado “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”, tesis para obtener el grado de doctor en la Universidad de Córdoba, España. En lo referente a la metodología el estudio fue de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativa. En lo referente a la metodología. El diseño de investigación se consideró no experimental. El cuestionario fue utilizado al cuestionario.

El autor concluyó que las habilidades directivas son cruciales para contribuir con el éxito de la gestión pública, debido a que a veces las organizaciones del Estado son muy complejas, por ello los funcionarios públicos deben tener un buen nivel de inteligencia emocional, para poder dinamizar adecuadamente sus habilidades, sobre todo las humanas y conceptuales, para que su desempeño laboral sea más eficiente, y sobre

todo ejerza un buen liderazgo, donde desarrolle una motivación centrada al trabajo colaborativo de los subordinados, y sepa dar solución a los conflictos que pudieran suscitarse. Pero lo más importante, es que actúe con ética, equidad, transparencia, para que pueda promover una cultura de integridad pública.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Ponce (2018) desarrolló el estudio denominado las “Habilidades directivas y el compromiso laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Huaura, 2018”, tesis para optar el grado académico de maestro en gestión pública en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional causal. El diseño utilizado fue no experimental de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 79 trabajadores. Se utilizó el cuestionario.

El estudio concluye que el manejo de estrategias para solucionar los problemas laborales y los conflictos ocurridos en su centro laboral, el liderar los escenarios de cambios, otros, de forma similar con el compromiso laboral, los aspectos a reforzar fueron: Hacer frente al trato abusivo que suele darse con respecto a otros trabajadores, que existan

capacitaciones al personal; se concluye que existe una correlación positiva y moderada ($r = 0,459$) entre las habilidades directivas y el compromiso laboral.

Escalante (2017) elaboró el trabajo de investigación titulado “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Dirección Regional de Agricultura Junín - Huancayo, 2015”, tesis para optar el grado académico de magíster en Administración Pública y Gobierno, en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. En lo referente a la metodología, el estudio se consideró de tipo básica y de nivel correlacional, y diseño no experimental, así como de corte transversal. 35 trabajadores conformaron la muestra. El cuestionario fue utilizado como instrumento.

El estudio concluye que la plana directiva debe promover un buen clima organizacional, es decir, deben brindar las condiciones adecuadas, en todas sus dimensiones sobre todo orientado a la afectiva, dándoles un buen trato y respeto, reconociendo el trabajo de los subordinados cuando es pertinente, apoyar a su desarrollo profesional, y desarrollar una motivación efectiva, para que los subordinados tengan sentido de pertenencia, y sientan que quién les guía es una persona que posee altos

niveles de habilidades humanas y que ejerce un buen liderazgo y que se preocupa por ellos, solo así se conseguirá el éxito en la labor que se desarrolla día a día, con el fin de lograr la satisfacción laboral de los trabajadores.

Ruiz (2014) investigó la tesis titulada “Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión”; tesis de la Universidad Nacional de Trujillo; tesis de pregrado para optar el título de licenciada en administración. En lo referente a la metodología, el tipo de investigación fue básica y de nivel explicativo, cuyo diseño se consideró no experimental y de corte transversal. 51 trabajadores conformaron la muestra.

El estudio concluye que existe diferencia en el nivel de desarrollo del personal y la satisfacción laboral que percibe el personal cuando se compara si está o no está en un cargo de confianza, además existe influencia del desarrollo del personal sobre la satisfacción laboral. Al respecto, es crucial que los directivos prioricen el desarrollo personal de los grupos de interés interno como son los trabajadores, mediante la capacitación permanente, o pasantías, además que permite que también participen en reuniones de trabajo, donde se le dé la debida importancia,

además, la organización pública, puede apoyar pecuniariamente para continúe estudios de posgrado. En suma, el desarrollo personal permite que los trabajadores generen valor público para que su desempeño proyecte seguridad, en los usuarios, sobre todo con la demostración de una ética en grado sumo.

Gutiérrez (2013) elaboró el estudio titulado “Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el desempeño del personal de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka - Apurímac, en el año 2012”, tesis de maestría de la Universidad San Antonio Abad del Cuzco. El autor concluye que el desempeño laboral y la satisfacción laboral, se relacionan de manera significativa y directa, debido a que el valor del coeficiente de correlación fue de 0,515 (valor de p igual 0.000), ello permite concluir que el valor de “r” es positivo y que existe una relación directa, dado que su valor de “p” es inferior al 5% de error; el nivel de satisfacción laboral que caracteriza al personal es regular, porque el valor de la media aritmética fue de 32,92, que recae en la escala de valoración en el intervalo de (26 – 33); el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal es regular, porque en el análisis global del estadístico descriptivo donde el valor de la Media Aritmética es 46 que recae en la escala de valoración en el intervalo (39 – 50).

2.1.3 Antecedentes locales

Calderón (2018) elaboró la tesis titulada “Factores sociodemográficos que influyen en la satisfacción laboral del cliente interno en la microred cono norte, Tacna – 2017”; tesis de la Universidad Alas Peruanas. En cuanto a la metodología, el tipo fue básica y el nivel fue correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 164 personas y el enfoque fue cuantitativo. El estudio concluye que ninguno de los factores sociodemográficos (excepto el Género) influye en la satisfacción laboral, el 63,40% del personal considera de nivel regular su nivel de satisfacción laboral. Al respecto, es necesario referir que algunos entes organizacionales, no se preocupan, a veces, por elevar la satisfacción laboral, a través del reconocimiento a los trabajadores cuando corresponda, que haga que los subordinados se sientan contentos y con satisfacción por la labor que hacen en beneficio de la institución, que los directivos les escuchen sus posturas, que inviertan en la capacitación permanente, que haya una buena comunicación entre los directivos y los subordinadas, basada en una cultura de integridad, teniendo como común denominador la probidad, la equidad, el respeto, entre otros.

Hidalgo (2017) investigó la tesis titulada “Habilidades de gestión y actitud laboral del personal de la municipalidad distrital de Ilabaya, año 2016”; tesis para obtener el grado académico de maestro en gestión empresarial en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. En lo referente a la metodología, el estudio se consideró de tipo básica y de nivel correlacional, cuyo diseño fue no experimental y de corte transversal. 66 trabajadores La muestra estuvo constituida por 66 trabajadores y el enfoque fue cuantitativo.

El estudio concluye que las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral, se relaciona de manera significativa y directa; asimismo, se evidencia que las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia: los compañeros de trabajo, la organización, y la dirección, se relaciona de forma significativa y directa.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Habilidades directivas

2.2.1.1 Modelos

a) Modelo de habilidades directivas de Robert Katz (1955)

El investigador Katz, (1955) citado por Robbins-Coulter, (2006), considera que se necesita que los directivos posean habilidades: de trato personal, administrativas, técnicas, y conceptuales. Al respecto, Las habilidades técnicas son cuando los directivos demuestran competencias especializada, como por ejemplo: contabilidad, logística, tesorería, entre otros. Las habilidades de trato personal, considera la capacidad de relacionarse con los demás, y que siempre está buscando la armonía en la organización, y donde se promueva el trabajo en equipo. Finalmente, las habilidades conceptuales son las que hacen que los directivos piensen utilicen el razonamiento lógico para dar solución a complejas situaciones.

b) Modelo de habilidades directivas de Whetten y Cameron (2005)

Este modelo considera lo siguiente:

Habilidades personales

Se da cuando los directivos resuelven o solucionan los problemas, de forma analítica y creativa de problemas, y saben manejar el estrés, desarrollo de autoconocimiento.

Habilidades interpersonales

Considera las habilidades del conflicto, también cuando los directivos motivan a sus trabajadores, apoyan, pero por otro lado gana poder e influencia.

Habilidades grupales

Considera el facultamiento y delegación, se da cuando direccionan hacia una positiva vía, y la formación de equipos eficaces.

c) Modelo de habilidades directivas de Berta Madrial (2006)

Sostiene que la habilidad de un directivo es cuando es capaz de la dirección de una organización, así como la aptitud que debe demostrar para guiar a la organización, para conseguir los objetivos organizacionales, por lo que considera también las capacidades de: Guiar, comunicar, liderar, dirigir, negociar, solucionar conflictos y tomar decisiones, entre otros.

d) Modelo de habilidades directivas de la Secretaría de la Función Pública en México (2008)

La Secretaría de la Función Pública en México (2008), sostiene que las habilidades directivas de los funcionarios pública considera

habilidades intra e interpersonales, para dirigir liderar, negociar y motivar, donde promueva una relación armónica con los subordinados y equipos de trabajo.

e) Modelo de habilidades según Agolla y Van Lill (2013)

Estos autores considera lo siguiente:

- ✓ Habilidades psicológicas que trata cuando los directivos demuestran una correcta manera de pensar y poseen habilidades mentales indispensable para el éxito organizacional.

- ✓ Las habilidades interpersonales que es cuando los directivos gestionan las relaciones clave y ajustes, que se fundamentan en las relaciones cruciales de nuevo éxito en participación.

- ✓ Las habilidades técnicas: desarrollo del concepto, la planificación, la investigación de mercado, la estrategia, evaluación económica, entre otros.

f) Modelo de Habilidades directivas según Griffin y Van Fleet (2013)

Hace referencia que incluye siete habilidades centrales, como: las conceptuales, de diagnóstico, habilidades técnicas, de comunicación, interpersonales, de toma de decisiones, de gestión del tiempo. Cabe precisar que estas habilidades permiten el desarrollo de la organización de manera holística, por ello los funcionarios o directivos deben estar capacitándose para dinamizar la combinación de las habilidades, tan necesarias para el éxito del ente organizacional.

2.2.1.2 Definición

Murphy (1988) señala que las habilidades de las personas son aprendidas durante un tiempo previsto y principalmente se encuentran dirigidas a una meta, y requiere de un desempeño físico para cumplir con las tareas encargadas. Por su parte, Hontangas (1994) define a las habilidades directivas como un conjunto de destrezas que caracterizan a los directivos para dirigir a un conjunto de personas para implementar estrategias para lograr las metas y objetivos definidos en los documentos de gestión de la entidad. Asimismo, las habilidades son un elemento fundamental en las competencias necesarias para afrontar una actividad, la pública, tan compleja y diversa (Bañon y Carrilo, 1997).

Por su parte, Madrigal (2009) refiere que habilidad es la capacidad de las personas, como resultado por el aprendizaje, para genera resultados que estén acorde a la misión y visión de los entes organizacionales, en niveles de eficiencia y eficacia, para ello tienen que poseer habilidades de dirección, de liderar, y necesita conocimientos técnicas y habilidades interpersonales con el fin de desarrollar motivación, liderar, y promover el trabajo en equipo, todo ello permitirá generar valor, y desarrollar capacidad para competir en los entes organizacionales (Pereda, 2016).

2.2.1.3 Habilidades que deben tener los directivos

Al respecto, García (2005) considera cinco habilidades que deberían caracterizar el accionar gerencial del directivo:

a) Liderazgo:

Sostiene que el directivo debe priorizar estrategias para lograr persuadir al personal de la importancia de cumplir las metas establecidas por el ente organizacional; y de forma paralela es esencial tener paciencia para saber entender las diversas posturas de los colaboradores y la problemática institucional, por tanto implica el lograr guiar al personal para buscan alcanzar los objetivos de la entidad.

b) Visión:

Hace referencia al sueño que busca alcanzar la entidad en el largo plazo, para lo cual el directivo debe desarrollar un plan para ello, el cual debe ser participativo para generar el compromiso del personal; por consiguiente, la labor prioritaria del directivo es definir la forma de cómo se llegara a conseguir la visión propuesta, que permitiría que el ente organizacional sea más competitiva y se sostenga en el tiempo.

c) Innovación:

Considera que el directivo debe estar enterado de los cambios constantes en la tecnología que podrían convertirse en un oportunidad para el ente organizacional, que permita dar un mejor servicio e incrementar las ventas; para ello se requiere invertir, y demostrar que la misma es rentable, y permitirá el crecimiento institucional.

d) Trato humano e imagen:

Asume que el directivo debe priorizar el comunicarse de forma frecuente con el personal a cargo, escuchar sus problemas que pudieran estar afectando su tranquilidad emocional, y por ende que pueda rendir en las labores encargadas; ello va a permitir fortalecer el buen clima de trabajo y la imagen de la entidad frente a sus clientes / usuarios.

e) Trabajo en equipo:

Sostiene que el directivo debe estar claro en las metas que el ente organizacional debe conseguir, para lo cual debe conformar equipos a los cuales se les asigna la responsabilidad de conseguir las mismas, los miembros del equipo internamente se ordenan para definir la forma de cómo trabajarán con el propósito de conseguir la meta trazada.

2.2.1.4 Habilidades directivas de los funcionarios

Argumenta que las habilidades técnicas, las habilidades humanas y las habilidades conceptuales de los funcionarios, quienes son personas designadas en un ente institucional, para ocupar un cargo, generalmente en un sistema administrativo, como; contabilidad, tesorería, abastecimiento, entre otros, con el propósito de contribuir a conseguir la misión y visión de la organización pública.

2.2.1.5 Dimensiones

a) Habilidades técnicas

Habilidades técnicas considera cuando un directivo tiene la capacidad de comprender y supervisar las técnicas o prácticas, los procesos, que se necesitan para el desarrollo de trabajos específicos en la organización. Asimismo, son los conocimientos y competencias en un

campo especializado, como ingeniería, cálculo, contabilidad o manufactura (Griffin y Van Fleet, 2013).

b) Habilidades humanas

Son las capacidades que los directivos deben poseer para persuadir, trabajar, guiar y/o motivar a otras personas sin diferenciarlas en género, edad, condición o clase, para conseguir el logro de los objetivos organizacionales (Ruiz, 2013). Se tiene como ejemplo, habilidades como: el talento, el temperamento, la auto regulación, el autoconocimiento; pero también se cuenta la capacidad para controlar el estrés y la gestión del tiempo, la destreza para dar solución a los escollos, de forma eficaz, además, la habilidad para producir comunicaciones efectivas, liderazgo, clima, motivación, satisfacción, equipos de trabajo, entre otros.

c) Habilidades conceptuales

Sostiene que las tales habilidades se presentan cuando los directivos ante situaciones complejas, soluciones problemas, aplicando su pensamiento con razonamiento lógico (Griffin y Van Fleet, 2013)

2.2.1.6 Importancia

Las habilidades directivas son fundamentales para que la organización funcione dinámicamente, y de esta forma contribuya a conseguir que se concrete la misión y visión de la organización. Para ello, es fundamental que los directivos posean diferentes habilidades, y, entre las más importantes se tiene las habilidades técnicas, habilidades humanas, y habilidades conceptuales, para ello debe tener un buen nivel de inteligencia emocional.

2.2.1.7 Habilidades directivas en el contexto de la gestión pública

La Universidad Continental (2018) ha efectuado un análisis sobre las principales habilidades directivas que deberían impulsarse en el desarrollo de actividades de los funcionarios en las entidades públicas del país, lo cual ha permitido formular e implementar un programa de posgrado al respecto, siendo las principales habilidades directivas para dirigir en la gestión pública:

a) Liderazgo: El líder se hace, cuando pone en práctica sus conocimientos teóricos, en aspectos como el tomar decisiones, el dirigir los equipos, el asumir las responsabilidades del cargo, otros; su preparación involucra la estrategia, el saber comunicarse, el manejo de sus emociones y de grupos de trabajo. En la gestión pública es

indispensable contar con líderes que sepan guiar a sus equipos hacia la consecución de las metas trazadas, el enfocarlos en los resultados y el aplicar las políticas públicas sectoriales.

b) Planificación: Implica el precisar los objetivos y estrategias a utilizar para conseguir los retos que la entidad priorice; en el sector público es prioritario para los funcionarios, puesto que les permite visionar solucionar acordes a las políticas públicas priorizadas, a través de un conjunto de pasos identificados en el proceso de planear.

c) Comunicación asertiva: Implica que el líder debe impulsar la existencia de una interacción frecuente con el personal a cargo, que permita hacer frente a los malos entendidos, a que no existan directrices claras, el perder tiempo, el despilfarrar los recursos, otros; por tanto es prioritario que pueda transmitir sus ideas con claridad que le permita al personal a cargo desarrollar las tareas asignadas de forma adecuada.

d) Adaptabilidad: Implica que el directivo debe caracterizarse por ser flexible ante los escenarios de cambio; en el especial en el sector público, en donde existe con frecuencia transformaciones en los procesos conducentes a modernizar la gestión pública, y donde debe existir una actitud de apertura a las ideas nuevas y de lograr aceptar las innovaciones.

- e) Creatividad: Lo cual implica la existencia de un pensamiento creativo que permitan proponer alternativas de solución a los problemas públicos

2.2.2 Satisfacción laboral

2.2.2.1 Teoría

La satisfacción laboral considera las siguiente teorías:

a) Teorías o Modelos de Contenido

- **Herzberg (1966)**

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, los subordinados no se sentirán satisfechos en su centro laboral si no se les brinda condiciones de higiene adecuadas.

- **MacClelland (1965)**

Sostiene que las necesidades de las personas lo han aprendido o adquirido como resultado de su interacción con el medio, tanto a nivel cultural y social. Por tal razón, de acuerdo a las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo, siempre hay personas con heterogéneos niveles de necesidades.

b) Teorías o Modelos de Proceso

- **Vroom (1964)**

Considera está en función de lo quiere conseguir, en cuanto a sus objetivos y logros en su contexto labora, la motivación de un trabajador en su entorno laboral. La teoría de Vroom se centra en la percepción desde su postura personal que tiene el trabajador acerca de la probabilidad de que su manera de realizar su labor o el desarrollo de comportamientos tenga como efecto la consecución de un definido resultado

- **Locke (1968)**

El autor Locke afirma que el grado de esfuerzo o ejecución de su labor, depende del grado de complejidad de las metas a que quiere conseguir; la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto laboral es un acto consciente

- **Delamotte y Takezawa (1984) citado por Isla, Ordinola, Rondan y Villalba (2017).**

Es la agrupación de problemas que se dan en el trabajo y sus contramedidas que se reconocen de como primordiales que definen la productividad y a satisfacción del trabajador y la productividad en

diferentes contexto, en un periodo de crecimiento económico (Delamotte y Takezawa, 1984, citado por Isla, Ordinola, Rondan y Villalba, 2017).

2.2.2.2 Definición

Asi mismo, Robbins (2004), sostuvo que la satisfacción se presenta cuando una persona demuestra sus sentimientos positivos por diferentes razones, en este caso, por las condiciones que les brinda su centro laboral, y por el comportamiento de quien lo supervisa, en este caso su jefe inmediato, quien debe tener habilidades directivas adecuadas, como las habilidades: humanas, conceptuales y técnicas, y que promueva un ambiente positivo y con un trabajo colaborativo. Además, es cuando una persona demuestra un positiva actitud hacia su actuación para el trabajo, donde puede sentirse muy bien, en función a lo que le brinda el contexto laboral (Warr, 2003, citado por Laca, Mejía y Gondra, 2006)

2.2.2.3 Dimensiones

De acuerdo a Robbins (2004), las dimensiones de la satisfacción laboral son las siguientes:

a) Reto del trabajo:

Hace referencia a la percepción del personal sobre qué tan complicado es el desarrollo de sus funciones.

b) Recompensas:

Trata de la percepción del personal sobre que, si el ente organizacional, está reconociendo su esfuerzo y la entrega para el logro de las metas trazadas (de forma monetaria o no monetaria).

c) Condiciones de trabajo:

Hace referencia cuando el personal considera que la organización le brinda las condiciones básicas para desarrollar un trabajo adecuado.

d) Supervisión:

Implica la percepción del personal sobre el nivel de control que ejerce la entidad sobre el logro de las metas propuestas.

e) Compatibilidad con el puesto:

Considera cuando el personal asume que sus intereses están acordes con los intereses de la entidad.

2.2.2.4 Factores que inciden en la satisfacción laboral

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) logran identificar las principales determinantes que afectan a la satisfacción laboral:

a) Edad:

Hace referencia que en los primeros años de trabajo, existe un nivel de satisfacción adecuado de formar parte de la entidad y de desarrollar las tareas encargadas; pero a medida que pasa el tiempo, las tareas se vuelven muy rutinarias y monótonas, lo cual afecta a la satisfacción, y por ende al desempeño del personal.

b) Género:

Tanto los hombres y mujeres demuestran su satisfacción cuando forman parte de una entidad donde la labor desempeñada es desafiante y existe un buen clima de trabajo, pero el uso de mayor fuerza para cumplir con la labor encargada se asocia con un trabajador de sexo masculino.

c) Experiencia laboral:

Hace referencia a la labor ejercida y aprendida a partir de ella. Es la agrupación de conocimientos y aptitudes adquiridos por una

determinada persona en un puesto de trabajo en un específico periodo de tiempo.

d) Nivel ocupacional:

Implica que, entre más compleja sea la labor encargada, el trabajador se sentirá mejor de hacerle frente, puesto que se trata de una labor desafiante que requiere que pueda utilizar toda su capacidad; y si ello va acompañado de una mejor remuneración, existirá un mayor nivel de satisfacción.

e) Nivel dentro de la organización:

Ello se relaciona con la autonomía al momento de hacer las funciones encargadas, de donde los principales cargos de la entidad gozan de mayor flexibilidad y autonomía para decidir y hacer frente a los cambios del entorno.

2.2.3 Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral

En base a la revisión de Katz (1955) citado por Robbins y Coulter (2012), se tiene que una de las dimensiones prioritarias para analizar las habilidades directivas, son las habilidades humanas, las cuales consideran el cómo interactuar de manera efectiva con las personas,

empatizar con ellos, entre otros; lo cual implica que los directivos deben caracterizarse por interactuar de manera frecuente y eficaz con el personal a cargo, con la finalidad de que puedan comprender la importancia, las condiciones laborales, la forma de alcanzar las metas propuestas y las posibles recompensas a conseguir ante los objetivos logrados.

Cabe resaltar que las indicadas habilidades humanas guardan relación con algunas dimensiones consideradas por Robbins (2004) para el análisis del nivel de satisfacción laboral del personal, de forma específica se tendría con el reto del trabajo que implica que el personal tenga claridad en el desarrollo eficiente de sus funciones, y con las recompensas que implica que el personal tenga claro que su esfuerzo destacado tendría una adecuada retribución monetaria y no monetaria de parte de la entidad.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Se destacan los siguientes términos básicos:

Calidad de servicio:

Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Drucker, 1994)..

Habilidades directivas:

Conjunto de destrezas que le permiten al directivo hacer frente con las expectativas del cargo asumido (Pereda, 2016).

Habilidades sociales:

Es la agrupación de conductas que facilita a las personas la interacción y relación con los demás de manera efectiva (Whetten y Cameron, 2005).

Motivación:

Impulso que conduce a las personas a elegir y realizar una determina acción (Hidalgo, 2017).

Organización:

Estructuración de los recursos humanos, organizacionales, financieros, entre otros, en un ente organizacional, con el propósito de alcanzar la misión organizacional (Robbins, 2004).

Resistencia:

Implica poner obstáculos para adecuarse al entorno (Hidalgo, 2017).

Satisfacción laboral:

Conjunto de factores que generan que el personal se sienta a gusto formando parte de la entidad (Ruiz, 2014).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Hipótesis general

H₀: No existe relación directa entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

H₁: Existe relación directa entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

3.1.2 Hipótesis específicas

a) H₀: No existe relación directa entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

H₁: Existe relación directa entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

b) H₀: No existe relación directa entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

H₁: Existe relación directa entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

c) H₀: No existe relación directa entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

H₁: Existe relación directa entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

3.2 VARIABLES E INDICADORES

3.2.1 Identificación de las variables

Variable 1: Habilidades directivas de los funcionarios

Dimensiones:

- Habilidades técnicas.
- Habilidades humanas.

- Habilidades conceptuales.

Variable 2: Satisfacción laboral

Dimensiones:

- Reto del trabajo.
- Recompensas.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compatibilidad con el puesto.

3.2.2 Caracterización de las variables

- **Variable 1:** Habilidades directivas de los funcionarios: Conjunto de destrezas que le permiten al directivo hacer frente con las expectativas del cargo asumido.

Dimensiones

- a) X_1 = Habilidades técnicas: Involucrar el conocimiento de los procesos administrativos que involucra el trabajo.

b) X_2 = Habilidades humanas: Considera el saber interactuar con los demás.

c) X_3 = Habilidades conceptuales: Implica la forma de enfrentar los problemas afines a la funciones de la entidad.

- **Variable 2:** Satisfacción laboral: Es la agrupación de factores que generan que el personal se sienta a gusto formando parte de la entidad.

Dimensiones

a) Y_1 = Reto del trabajo: Considera que tan desafiante son las tareas afines a las funciones encargadas.

b) Y_2 = Recompensas: Son las retribuciones que da la entidad por el ejercicio de las funciones encargadas.

c) Y_3 = Condiciones de trabajo: Son las facilidades que da la entidad al personal para que cumpla con las tareas encargadas.

d) Y_4 = Supervisión: Es el control de los directivos respecto a que se cumpla con las tareas encargadas.

e) Y_5 = Compatibilidad con el puesto: Implica que si los intereses personales están acordes con los intereses de la entidad.

3.2.3 Definición operacional de las variables

Tabla 2
Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable 1: Habilidades directivas del funcionario.	Conjunto de destrezas que le permiten al directivo hacer frente con las expectativas del cargo asumido (Hontangas, 1994).	- Habilidades técnicas. - Habilidades humanas. - Habilidades conceptuales.	- Enfatiza el impacto, retroalimenta. - Interacción, preocupación por los demás. - Plantea el problema, adopta iniciativas.
Variable 2: Satisfacción laboral.	Conjunto de factores que generan que el personal se sienta a gusto formando parte de la entidad (Blum y Naylor, 2009).	- Reto del trabajo. - Recompensas. - Condiciones de trabajo. - Supervisión. - Compatibilidad con el puesto.	- Actividades desarrolladas, libertad para accionar. - Reconocimientos periódicos, retribución. - Actividades laborales, escuchar a los demás. - Logro de objetivos, participación laboral. - Compatibilidad, ambiente de trabajo.

Nota: La tabla presenta la operacionalización de variables, como la variable 1: Habilidades directivas del funcionario y la variable 2: Satisfacción laboral

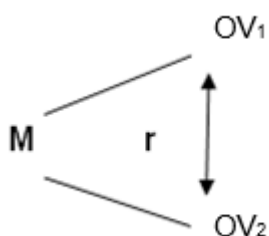
3.3 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, debido a que esta investigación tiene propósitos adecuadamente definidos de manera práctica e inmediata, o sea, se desarrolla la investigación para la actuación, modificación, transformación, o la generación de cambios en un definido sector de la realidad (Carrasco, 2019).

3.3.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, dado que ninguna de las variables utilizadas fue alterada de forma deliberada; y de corte transversal, puesto que la información se recabó en un momento determinado del tiempo (Hernández y otros, 2014), siendo el esquema:



M = Muestra

- OV_1 = Datos de la variable 1 “Habilidades directivas del funcionario”.
- OV_2 = Datos de la variable 2 “Satisfacción laboral”.
- r = Correlación de variables

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Estuvo conformada la población por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, considerando para ello el Cuadro de Asignación de Puestos – CAP, que es de 240 plazas.

3.4.2 Muestra

Para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

- Nivel de confiabilidad del 95%. ($Z = 1,96$)
- Margen de error $\pm 7,50\%$. (d)
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50%. (P)

- Tamaño de la población es 240. (N)

$$240 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$0,075^2 * (240 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50$$

$$n = 100$$

Por tanto, el tamaño de la muestra fue de 100 trabajadores; los cuales fueron encuestados de forma aleatoria.

3.5 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En lo que respecta a la técnica de recolección de los datos, se utilizó la encuesta; sobre el instrumento este fue el cuestionario, los cuales fueron confeccionados por la tesista y fueron validados por el método del Juicio de Expertos (se anexa) y por el análisis factorial.

Se aplicaron dos instrumentos:

- Un cuestionario para analizar las habilidades directivas de los funcionarios, desde la perspectiva del personal a cargo.
- Un cuestionario para analizar la satisfacción laboral del personal.

La fuente de información fue primaria, puesto que los cuestionarios fueron llenados por el personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; para la elaboración de las bases teóricas se usaron fuentes bibliográficas, escritas y de medios electrónicos.

Se hizo una prueba piloto de veinte trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario, para obtener la confiabilidad de los instrumentos, cuyo valor del estadístico Alpha de Cronbach de 0,859 para la variable “Habilidades directivas del funcionario” y de 0,901 para la variable “Satisfacción laboral”, puesto que ambos valores son mayores a 0,80, ello implica que dichos instrumentos son adecuados (George y Mallery, 2003).

- **Estructura del instrumento de acuerdo a las variables de estudio**

A continuación se precisa la cantidad de ítems utilizados para analizar cada dimensión para ambas variables de estudio, se tiene:

Tabla 3

Habilidades directivas del funcionario: Relación ítem - dimensión

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS
Habilidades directivas del funcionario	Habilidades técnicas	01, 02, 03, 04, 05
	Habilidades humanas	06, 07, 08, 09, 10, 11
	Habilidades conceptuales	12, 13, 14, 15

Fuente: Cuestionario de variable I: "Habilidades directivas del funcionario"

Tabla 4*Satisfacción laboral: Relación ítem - dimensión*

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS
Satisfacción laboral	Reto del trabajo	01, 02, 03, 04
	Recompensas	05, 06, 07, 08
	Condiciones de trabajo	09, 10, 11, 12
	Supervisión	13, 14, 15, 16
	Compatibilidad con el puesto	17, 18, 19, 20

Fuente: Cuestionario de la variable II: "Satisfacción laboral"

Para el análisis de las variables y dimensiones, se agruparon las respuestas en tres niveles: Bajo, regular y alto; para lo cual se consideraron intervalos de igual amplitud, donde el valor medio de las preguntas que permiten analizar alguna dimensión (o variable) se ubica en el nivel que corresponda:

- Nivel bajo (1,00 – 2,33).
- Nivel regular (2,34 – 3,66).
- Nivel alto (3,67 – 5,00).

3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para procesar los datos se aplicó el software estadístico SPSS versión 24,0 en español; en lo referente al análisis de los datos, se usaron las siguientes técnicas estadísticas: Tablas de frecuencias, diagrama de barras y el coeficiente de correlación Rho de Spearman para el contraste de las hipótesis, ello porque las variables de estudio son cualitativas, se considera los siguientes rangos (Hernández y otros, 2014):

-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

**4.1 RESULTADOS: HABILIDADES DIRECTIVAS DEL
FUNCIONARIO**

4.1.1 Análisis por dimensión

Tabla 5
Dimensión “Habilidades técnicas”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	17	17,0	17,0	17,0
Regular	77	77,0	77,0	94,0
Alto	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Habilidades directivas del funcionario”

Los resultados presentados en la Tabla 5 hacen referencia a la dimensión “Habilidades técnicas”, de donde el 77,0% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna perciben que las habilidades técnicas que caracterizan a los funcionarios de la entidad son regulares; es decir, el conocimiento óptimo de cada una de las funciones y de cómo llevarlas a cabo de parte de los funcionarios no es el óptimo.

En la Tabla 6 se efectúa el análisis por pregunta, el aspecto destacado por el personal fue que considera que los funcionarios buscan mejorar la calidad de sus habilidades y conocimientos; siendo el aspecto focalizado a mejorar que debe dar retroalimentación sobre la eficiencia del trabajo desarrollado.

Tabla 6
Dimensión “Habilidades técnicas” (por pregunta)

		Recuento	% de N columnas
Busca dar con frecuencia retroalimentación al personal a cargo.	Nunca	14	14,0
	Casi nunca	49	49,0
	A veces	37	37,0
	Casi siempre	0	0,0
	Siempre	0	0,0
			100,0
Con frecuencia busca mejorar la calidad de sus habilidades y conocimientos.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	15	15,0
	A veces	42	42,0
	Casi siempre	39	39,0
	Siempre	4	4,0
			100,0
Se caracteriza por desempeñar sus funciones con eficiencia.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	7	7,0
	A veces	56	56,0
	Casi siempre	35	35,0
	Siempre	2	2,0
			100,0
Se caracteriza por enfatizar el impacto de la labor desarrollada.	Nunca	20	20,0
	Casi nunca	39	39,0
	A veces	35	35,0
	Casi siempre	6	6,0
	Siempre	0	0,0
			100,0
Se caracteriza por impulsar los acuerdos antes de avanzar con el logro de las metas.	Nunca	2	2,0
	Casi nunca	8	8,0
	A veces	53	53,0
	Casi siempre	35	35,0
	Siempre	2	2,0
			100,0

Fuente: Cuestionario de “Habilidades directivas del funcionario”

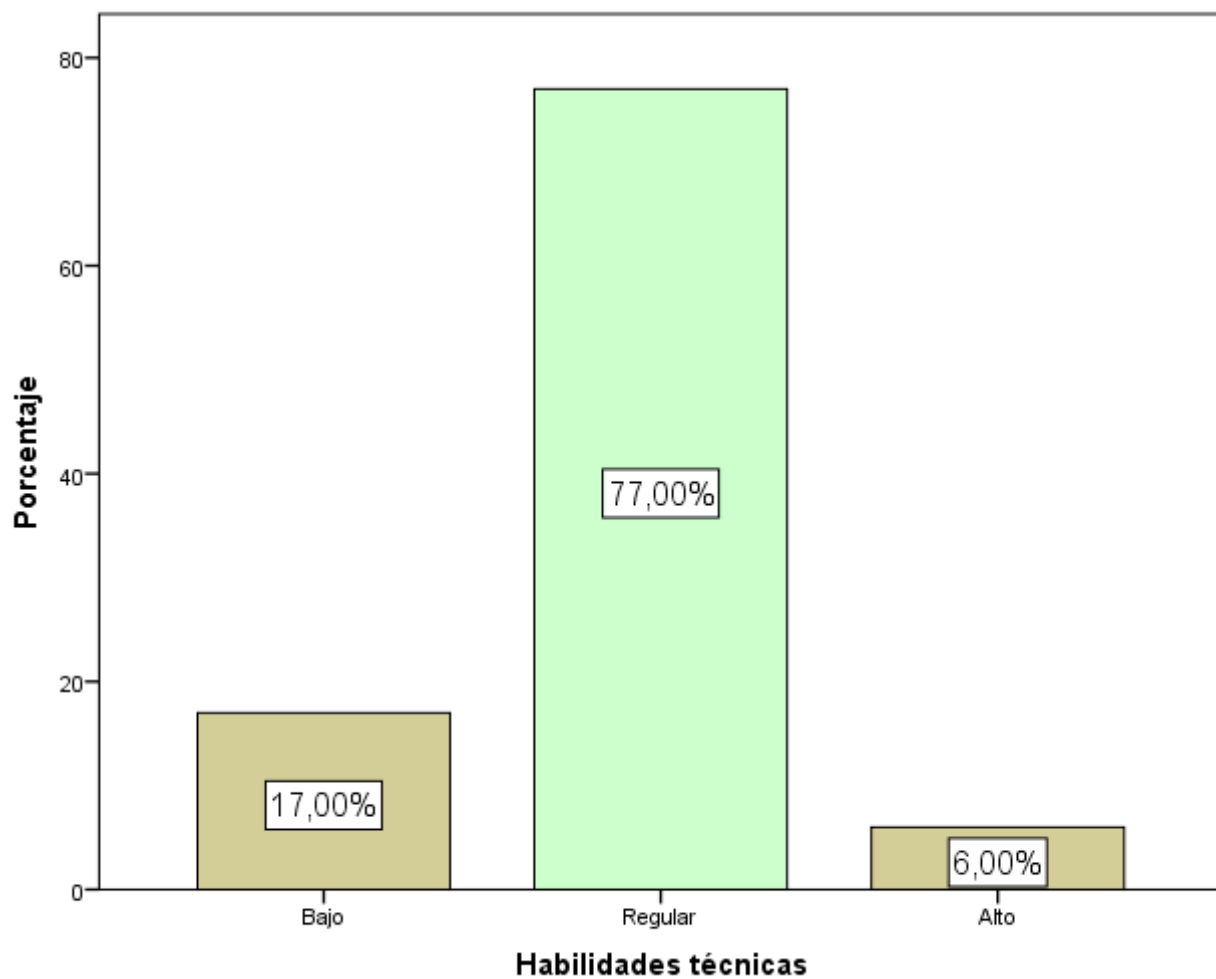


Figura 1. Dimensión “Habilidades técnicas”

Fuente: Cuestionario de “Habilidades directivas del funcionario”

Tabla 7
Dimensión "Habilidades humanas"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	4,0	4,0	4,0
Regular	60	60,0	60,0	64,0
Alto	36	36,0	36,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de "Habilidades directivas del funcionario"

Los resultados presentados en la Tabla 7 hacen referencia a la dimensión "Habilidades humanas", de donde el 60,0% de los trabajadores de la municipalidad indicada perciben que las habilidades humanas que caracterizan a los funcionarios de la entidad se encuentran en un nivel regular; es decir, que el personal resalta que se busca que existe un clima laboral adecuado y una comunicación frecuente.

En la Tabla 8 se efectúa el análisis por pregunta, el aspecto destacado por el personal fue que buscan apoyar al personal a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos; siendo el aspecto focalizado a mejorar que el poder adaptarse con rapidez a las situaciones ambiguas e inciertas.

Tabla 8
Dimensión “Habilidades humanas” (por pregunta)

Preguntas		Recuento	% de N columnas
Solicita con frecuencia información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora individual.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	19	19,0
	A veces	44	44,0
	Casi siempre	33	33,0
	Siempre	4	4,0
			100,0
Se adapta con rapidez a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	22	22,0
	A veces	37	37,0
	Casi siempre	41	41,0
	Siempre	0	0,0
			100,0
Mantiene una relación abierta y confiada con los demás, donde comparte sus deseos y frustraciones.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	22	22,0
	A veces	36	36,0
	Casi siempre	36	36,0
	Siempre	6	6,0
			100,0
Impulsa el desarrollo de eventos y actividades ceremoniales de la institución.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	6	6,0
	A veces	52	52,0
	Casi siempre	32	32,0
	Siempre	10	10,0
			100,0
Se caracteriza por mostrar preocupación e interés genuino, aun que no esté de acuerdo.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	10	10,0
	A veces	32	32,0
	Casi siempre	49	49,0
	Siempre	9	9,0
			100,0

Se caracteriza por apoyar al personal a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	0	0,0
	A veces	10	10,0
	Casi siempre	47	47,0
	Siempre	43	43,0
			100,0

Fuente: Cuestionario de "Habilidades directivas del funcionario"

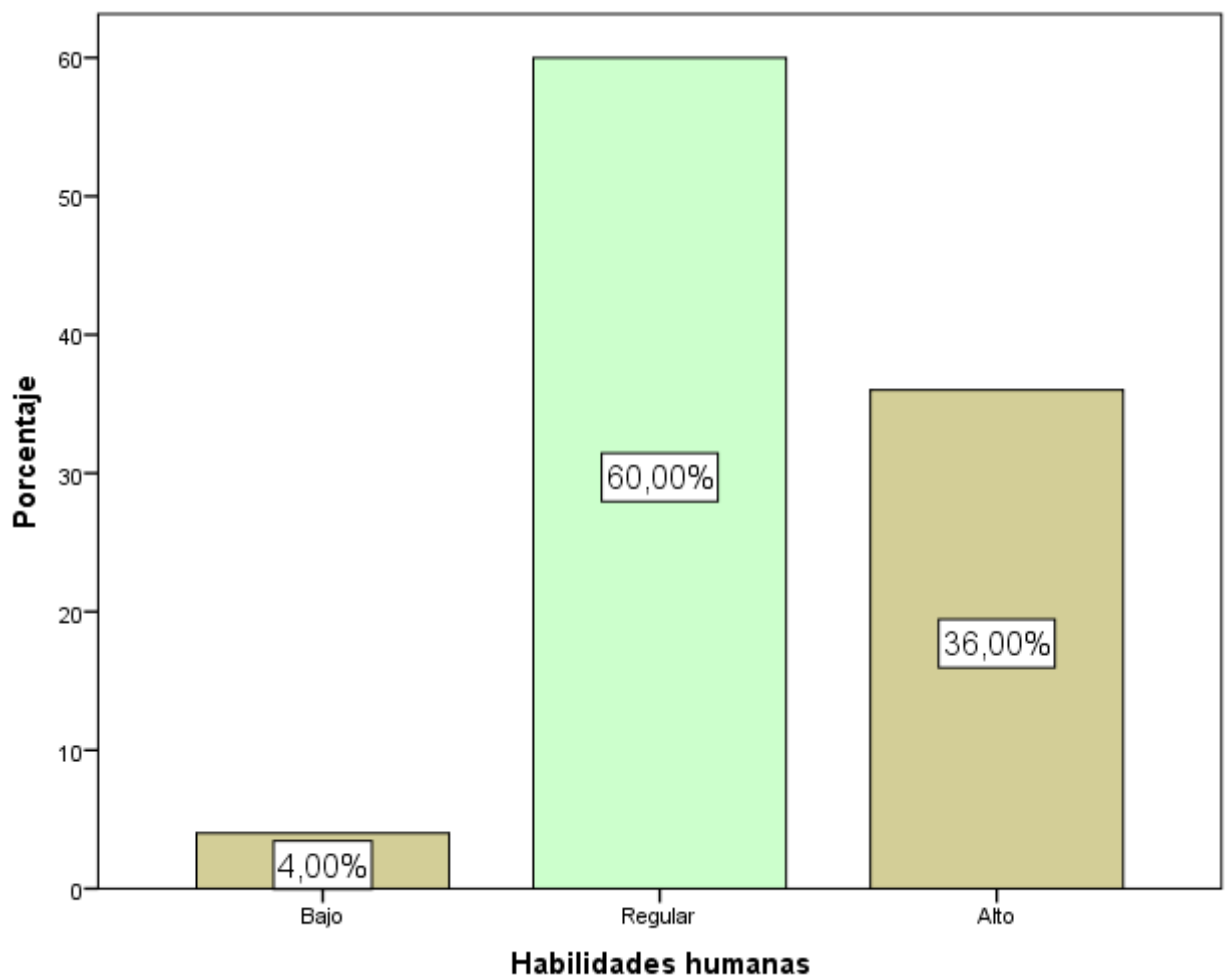


Figura 2. Dimensión "Habilidades humanas"

Fuente: Cuestionario de "Habilidades directivas del funcionario"

Tabla 9
Dimensión “Habilidades conceptuales”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	12	12,0	12,0	12,0
Regular	83	83,0	83,0	95,0
Alto	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Habilidades directivas del funcionario”

Los resultados presentados en la Tabla 9 hacen referencia a la dimensión “Habilidades conceptuales”, de donde el 83,0% de los trabajadores de la referida perciben que las habilidades conceptuales que caracterizan a los funcionarios de la entidad son regulares; es decir, que el personal considera que el pensamiento sistémico y estratégico no es el adecuado.

En la Tabla 10 se efectúa el análisis por pregunta, el aspecto destacado por el personal fue que buscan plantear clara y explícitamente, cuál es el problema; siendo el aspecto focalizado a mejorar que deberían buscar plantear distintos pasos en el proceso de resolución de los problemas institucionales.

Tabla 10*Dimensión "Habilidades conceptuales" (por pregunta)*

Preguntas		Recuento	% de N columnas
Busca plantear clara y explícitamente, cuál es el problema.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	8	8,0
	A veces	29	29,0
	Casi siempre	57	57,0
	Siempre	6	6,0
			100,0
Busca plantear distintos pasos en el proceso de resolución del problema.	Nunca	7	7,0
	Casi nunca	58	58,0
	A veces	32	32,0
	Casi siempre	3	3,0
	Siempre	0	0,0
			100,0
Busca tomar más iniciativas de lo que se espera en su trabajo.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	6	6,0
	A veces	54	54,0
	Casi siempre	35	35,0
	Siempre	5	5,0
			100,0
Determina diferentes recompensas para reforzar los desempeños.	Nunca	6	6,0
	Casi nunca	37	37,0
	A veces	51	51,0
	Casi siempre	6	6,0
	Siempre	0	0,0
			100,0

Fuente: Cuestionario de "Habilidades directivas del funcionario"

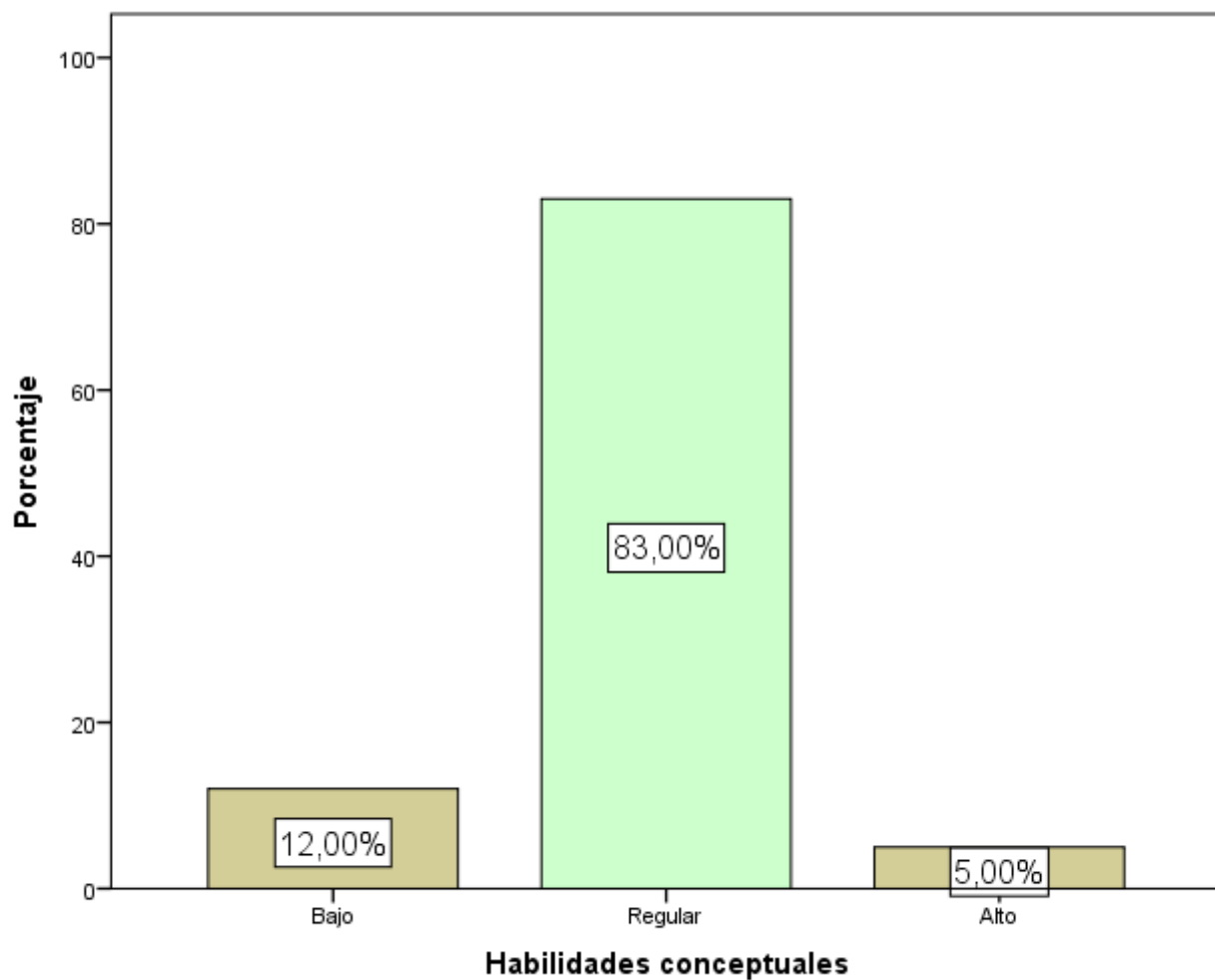


Figura 3. Dimensión “Habilidades conceptuales”
Fuente: Cuestionario de “Habilidades directivas del funcionario”

4.1.2 Análisis de la variable

Tabla 11

Variable “Habilidades directivas del funcionario”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	4,0	4,0	4,0
Regular	86	86,0	86,0	90,0
Alto	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Habilidades directivas del funcionario”

Los resultados presentados en la Tabla 11 hacen referencia a la variable “Habilidades directivas del funcionario”, de donde el 86,0% de los trabajadores de la indicada municipalidad perciben que las habilidades directivas que caracterizan a los funcionarios de la entidad son regulares; es decir, que el personal considera que los funcionarios deberían fortalecer sus capacidades para responder eficientemente a la responsabilidad designada.

En la Tabla 12 se efectúa una comparación respecto al comportamiento medio de las dimensiones, de donde el más destacado fueron las “Habilidades humanas”, seguido de las “Habilidades conceptuales”, y finalmente las “Habilidades técnicas”.

Tabla 12*Variable “Habilidades directivas del funcionario” (por dimensión)*

Dimensiones		Recuento	% de N columnas
Habilidades técnicas	Bajo	17	17,0
	Regular	77	77,0
	Alto	6	6,0
			100,0
Habilidades humanas	Bajo	4	4,0
	Regular	60	60,0
	Alto	36	36,0
			100,0
Habilidades conceptuales	Bajo	12	12,0
	Regular	83	83,0
	Alto	5	5,0
			100,0

Fuente: Cuestionario de “Habilidades directivas del funcionario”

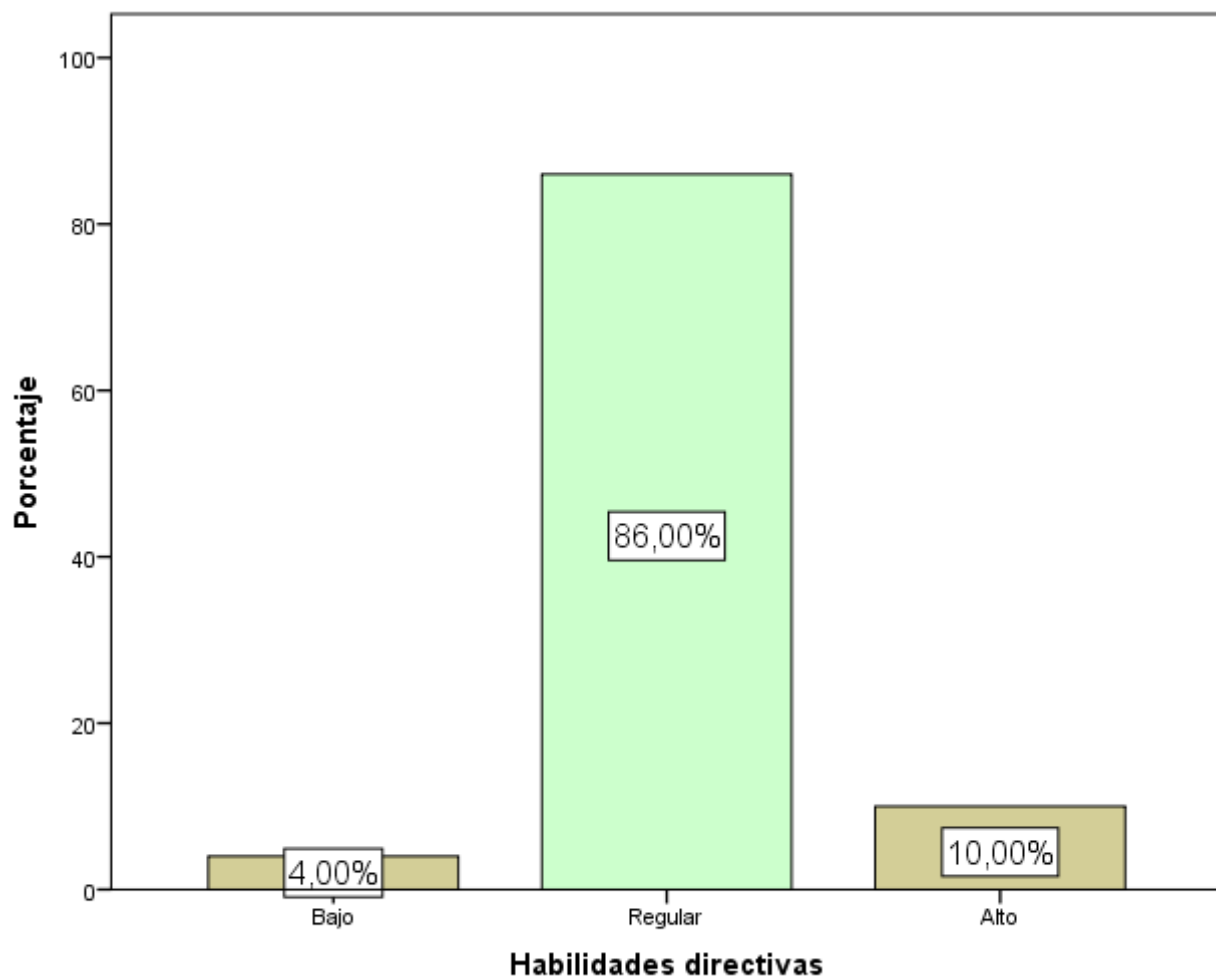


Figura 4. Variable “Habilidades directivas del funcionario”
 Fuente: Cuestionario de “Habilidades directivas del funcionario”

Según la tabla se aprecia que la variable habilidades directivas del funcionario, en las diferentes dimensiones, la categoría regular es la que presenta mayor porcentaje. En la dimensión Habilidades técnicas se encuentra en un nivel regular en un 77,0 %. La dimensión Habilidades

humanas se encuentra en un nivel regular en un 60,0 % y la dimensión Habilidades conceptuales se encuentran en un nivel regular en un 83,0 %.

4.2 RESULTADOS: SATISFACCIÓN LABORAL

4.2.1 Análisis por dimensión

Tabla 13

Dimensión “Reto del trabajo”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	4,0	4,0	4,0
Regular	70	70,0	70,0	74,0
Alto	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

Los resultados presentados en la Tabla 13 hacen referencia a la dimensión “Reto del trabajo”, de donde el 70,0% de los trabajadores de la referida municipalidad consideran que es de nivel regular las exigencias que caracterizan a sus labores diarias en la entidad; es decir, que el personal considera que las funciones están bien claras y que cuenta con las facilidades para desarrollarlas.

En la Tabla 14 se efectúa el análisis por pregunta, el aspecto destacado por el personal fue que las actividades que involucran su trabajo están muy claras; siendo el aspecto focalizado a mejorar que los funcionarios de la MPT deberían proporcionar periódicamente información sobre la efectividad del desempeño del personal a cargo.

Tabla 14
Dimensión “Reto del trabajo” (por pregunta)

Preguntas		Recuento	% de N columnas
Considero que mi labor involucra una variedad de actividades que tributan de forma significativa a los lineamientos de la entidad.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	9	9,0
	A veces	41	41,0
	Casi siempre	48	48,0
	Siempre	2	2,0
			100,0
Las actividades que involucra mi trabajo están muy claras.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	0	0,0
	A veces	7	7,0
	Casi siempre	38	38,0
	Siempre	55	55,0
			100,0
Mi puesto de trabajo me proporciona libertad para desarrollar diversas actividades afines a las funciones encargadas.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	2	2,0
	A veces	35	35,0
	Casi siempre	49	49,0
	Siempre	14	14,0
			100,0
Los funcionarios de la MPT me proporcionan periódicamente información sobre la efectividad	Nunca	11	11,0
	Casi nunca	37	37,0
	A veces	35	35,0

de mi desempeño.	Casi siempre	17	17,0
	Siempre	0	0,0
			100,0

Fuente: Cuestionario de "Satisfacción laboral"

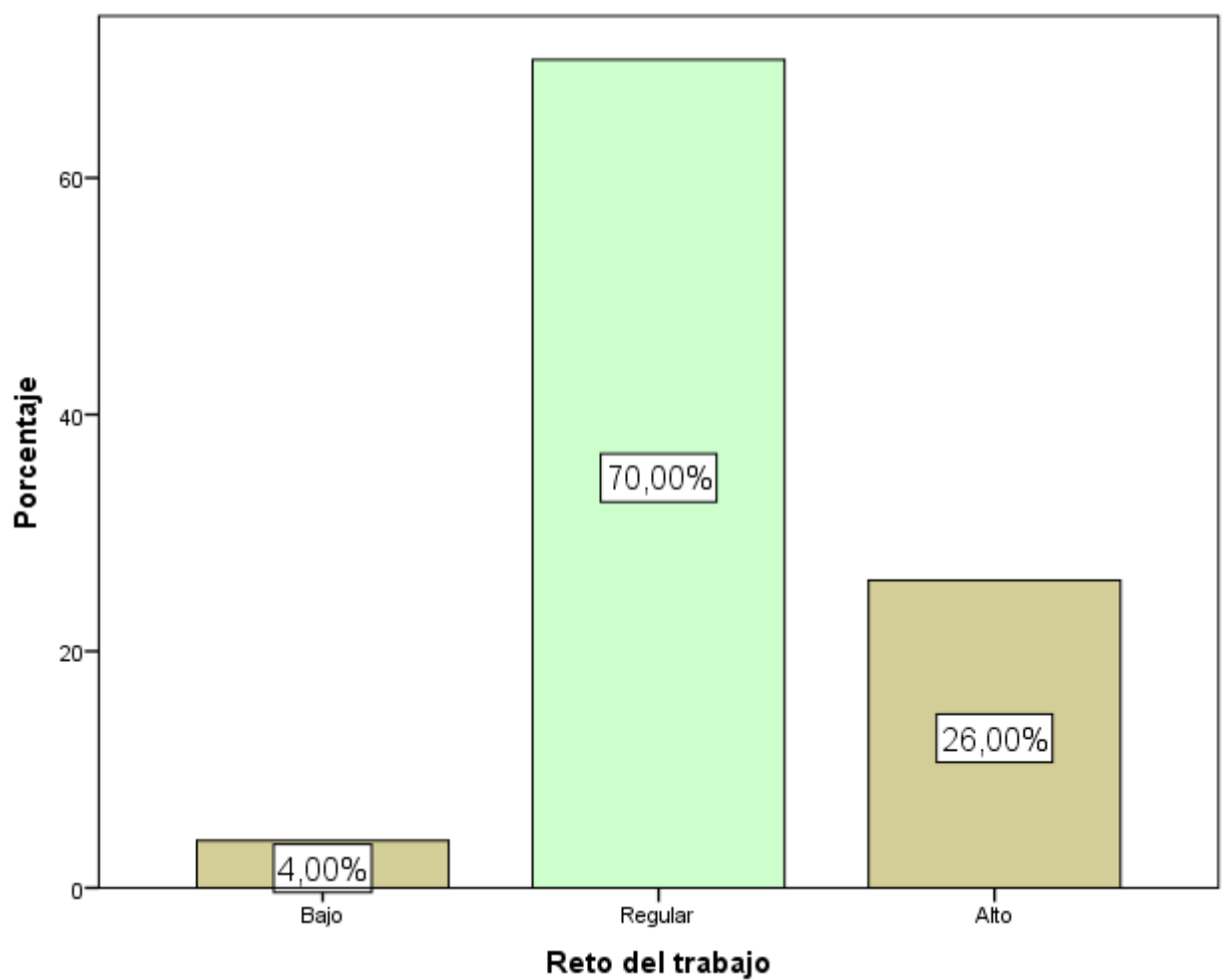


Figura 5. Dimensión "Reto del trabajo"

Fuente: Cuestionario de "Satisfacción laboral"

Tabla 15
Dimensión “Recompensas”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	6,0	6,0	6,0
Regular	83	83,0	83,0	89,0
Alto	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

Los resultados presentados en la Tabla 15 hacen referencia a la dimensión “Recompensa”, de donde el 83,0% de los trabajadores de la indicada municipalidad consideran que es de nivel regular las recompensas que reciben de parte de la entidad por alguna labor destacada; es decir, que el personal considera que se esfuerza por cumplir sus labores y dar un buen servicio pero la retribución que proporciona la entidad no es suficiente.

En la Tabla 16 se efectúa el análisis por pregunta, el aspecto destacado por el personal fue que en la MPT se dan reconocimientos periódicos por la labor destacada que están por encima de la media respecto a otros gobiernos locales de la región; siendo el aspecto focalizado a mejorar que la remuneración percibida debería estar acorde con el esfuerzo laboral.

Tabla 16
Dimensión “Recompensas” (por pregunta)

Preguntas		Recuento	% de N columnas
Considero que la remuneración percibida está acorde con mi esfuerzo laboral.	Nunca	6	6,0
	Casi nunca	38	38,0
	A veces	43	43,0
	Casi siempre	13	13,0
	Siempre	0	0,0
			100,0
En la MPT, las recompensas se generan en base a la meritocracia principalmente.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	10	10,0
	A veces	49	49,0
	Casi siempre	37	37,0
	Siempre	4	4,0
			100,0
En la MPT, se otorgan reconocimientos periódicos por la labor destacada.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	10	10,0
	A veces	34	34,0
	Casi siempre	50	50,0
	Siempre	6	6,0
			100,0
Considero que las prestaciones recibidas por mi labor están por encima de la media del mercado laboral.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	14	14,0
	A veces	46	46,0
	Casi siempre	40	40,0
	Siempre	0	0,0
			100,0

Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

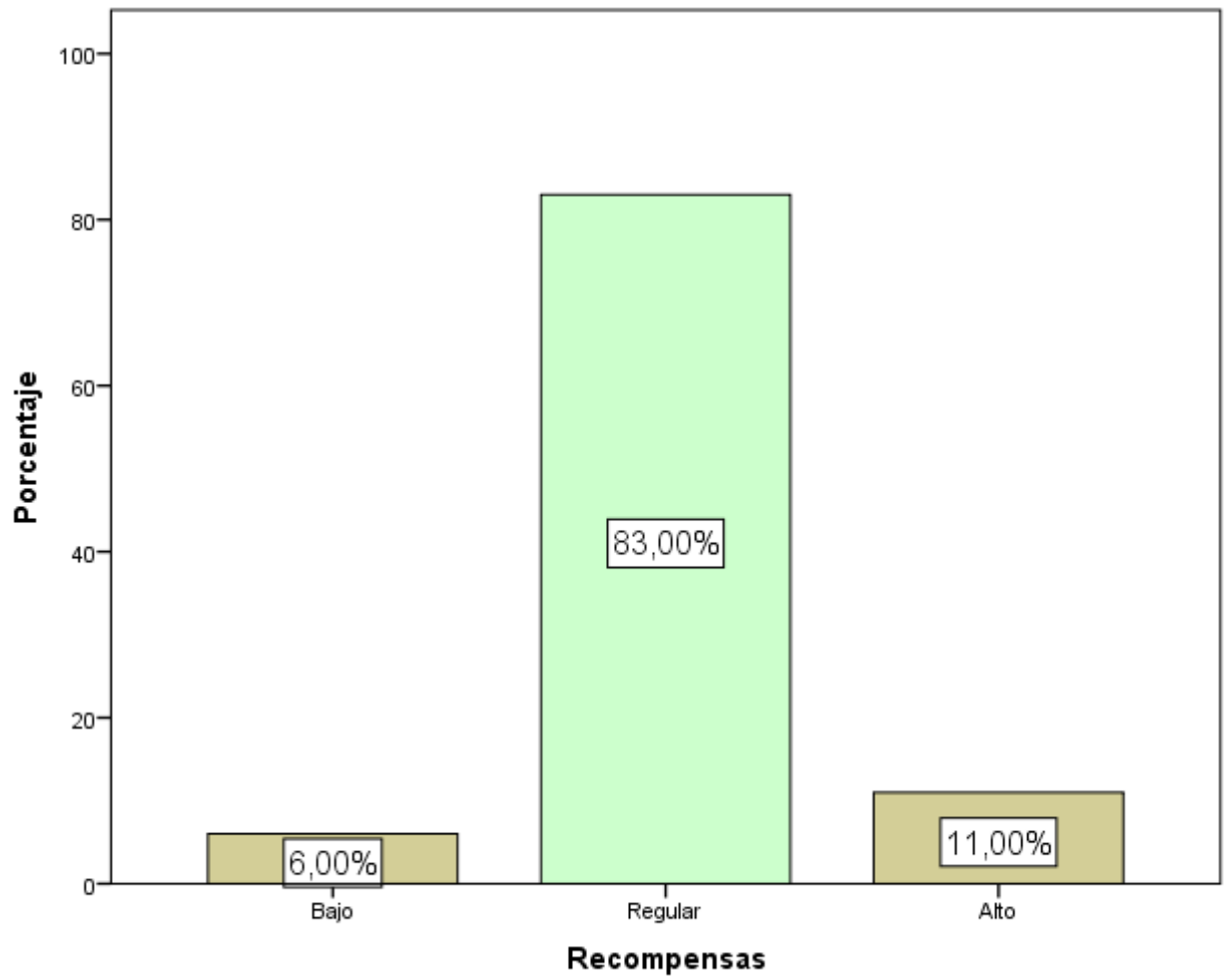


Figura 6. Dimensión “Recompensas”
Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

Tabla 17
Dimensión “Condiciones de trabajo”

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	76	76,0	76,0	76,0
Alto	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

Los resultados presentados en la Tabla 17 hacen referencia a la dimensión “Condiciones de trabajo”, de donde el 76,0% de los trabajadores de la municipalidad en mención consideran que es de nivel regular las condiciones físicas para desarrollar las tareas encargadas; es decir, que el personal considera que se cuenta con las condiciones mínimas para poder cumplir con las tareas y responsabilidades asignadas.

En la Tabla 18 se efectúa el análisis por pregunta, el aspecto destacado por el personal fue que consideran que se encuentran capacitados para desarrollar las tareas encargas; siendo el aspecto focalizado a mejorar que los funcionarios de la MPT deberían escuchar con mayor frecuencia mis puntos de vista laborales.

Tabla 18*Dimensión “Condiciones de trabajo” (por pregunta)*

Preguntas		Recuento	% de N columnas
La labor que desempeño me otorga una satisfacción personal.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	20	20,0
	A veces	40	40,0
	Casi siempre	34	34,0
	Siempre	6	6,0
			100,0
Los funcionarios de la MPT se caracterizan por escuchar mis puntos de vista laborales.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	28	28,0
	A veces	41	41,0
	Casi siempre	25	25,0
	Siempre	6	6,0
			100,0
El espacio donde realizo mis actividades es el adecuado.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	12	12,0
	A veces	44	44,0
	Casi siempre	42	42,0
	Siempre	2	2,0
			100,0
El personal de la entidad está capacitado para desarrollar las tareas encargas de modo eficiente.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	8	8,0
	A veces	46	46,0
	Casi siempre	32	32,0
	Siempre	14	14,0
			100,0

Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

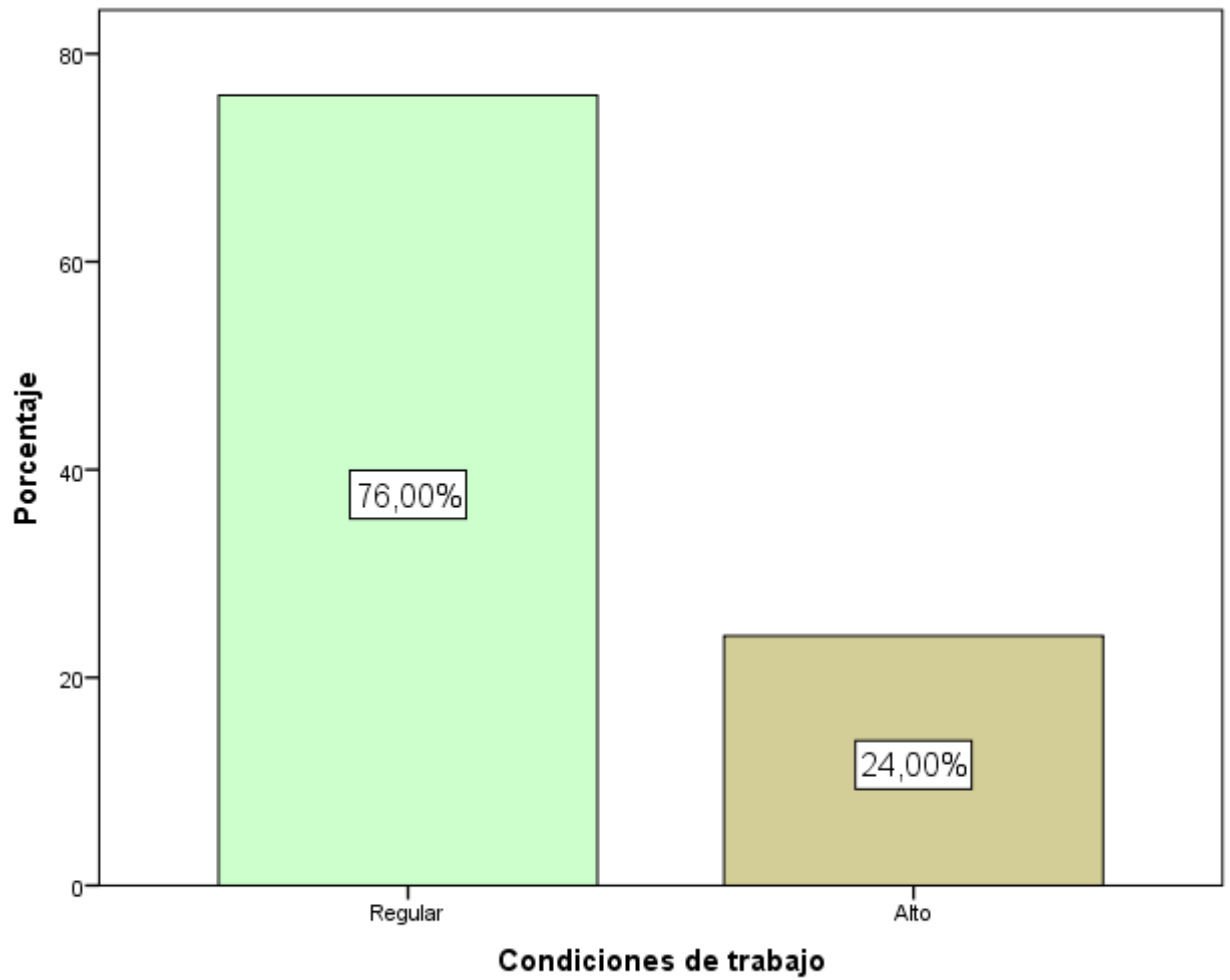


Figura 7. Dimensión “Condiciones de trabajo”
Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

Tabla 19
Dimensión “Supervisión”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	4	4,0	4,0	4,0
Regular	75	75,0	75,0	79,0
Alto	21	21,0	21,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

Los resultados presentados en la Tabla 19 hacen referencia a la dimensión “Supervisión”, de donde el 75,0% de los trabajadores de la indicada municipalidad consideran que es de nivel regular la supervisión que caracteriza a la entidad respecto a lograr que las metas propuestas se logren; es decir, que el personal considera que existe un seguimiento de la Alta Dirección porque se cumplan los objetivos priorizados en los documentos de gestión.

En la Tabla 20 se efectúa el análisis por pregunta, el aspecto destacado por el personal fue que la comunicación con los demás compañeros de la entidad es fluida; siendo el aspecto focalizado a mejorar que se debería tomar en cuenta con mayor frecuencia mis opiniones para la mejora de la atención a la ciudadanía.

Tabla 20
Dimensión “Supervisión” (por pregunta)

Preguntas		Recuento	% de N columnas
La comunicación con los demás compañeros de la entidad es fluida.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	0	0,0
	A veces	28	28,0
	Casi siempre	29	29,0
	Siempre	43	43,0
			100,0
La actitud del personal hacia el logro de los objetivos es positiva.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	9	9,0
	A veces	41	41,0
	Casi siempre	48	48,0
	Siempre	2	2,0
			100,0
En relación a sus habilidades y conocimientos, considera que su participación es la adecuada para el puesto.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	6	6,0
	A veces	37	37,0
	Casi siempre	57	57,0
	Siempre	0	0,0
			100,0
Considero que con frecuencia toman en cuenta mis opiniones para la mejora de la atención a la ciudadanía.	Nunca	2	2,0
	Casi nunca	34	34,0
	A veces	49	49,0
	Casi siempre	15	15,0
	Siempre	0	0,0
			100,0

Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

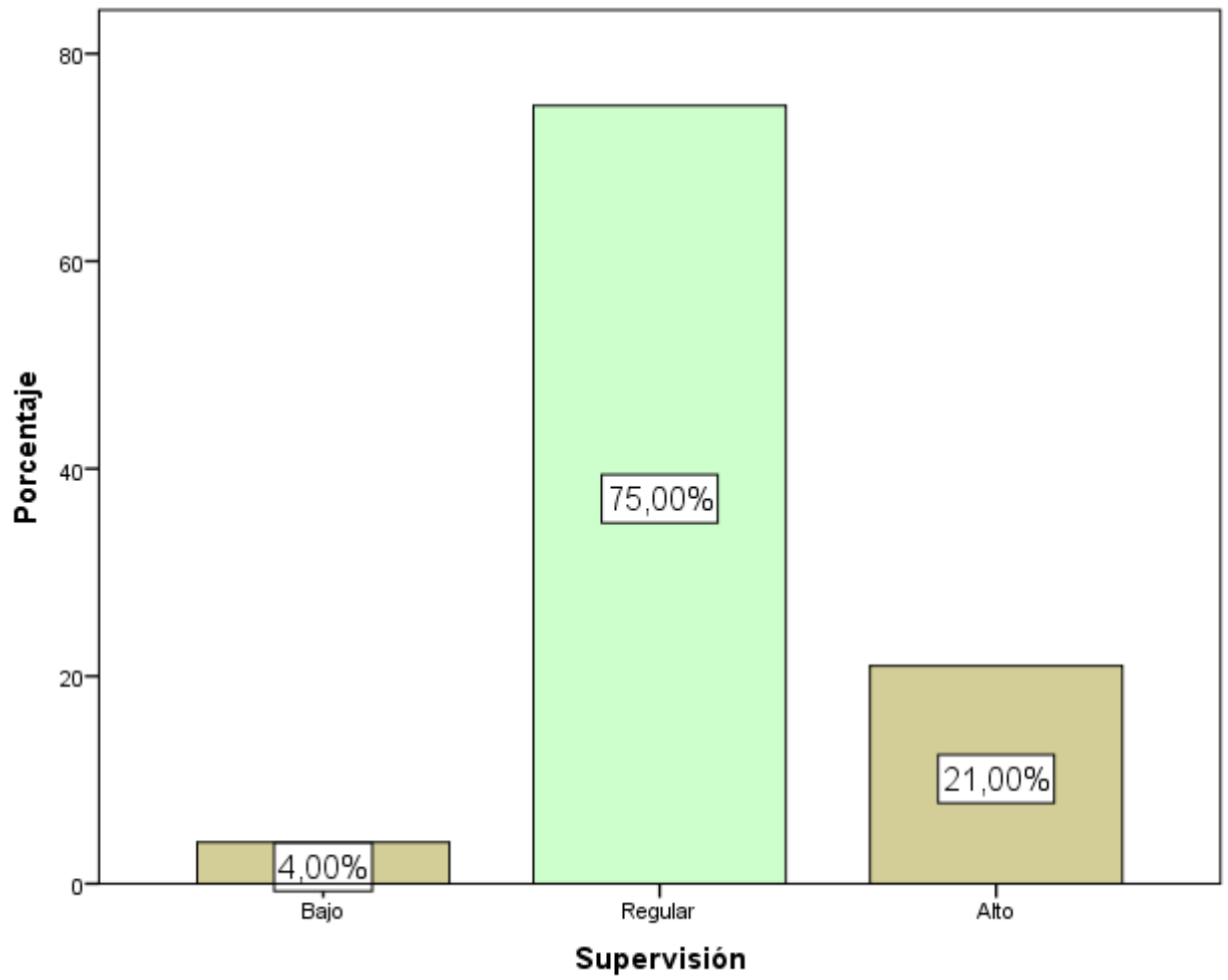


Figura 8. Dimensión "Supervisión"
Fuente: Cuestionario de "Satisfacción laboral"

Tabla 21
Dimensión “Compatibilidad con el puesto”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	56	56,0	56,0	56,0
Alto	44	44,0	44,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

Los resultados presentados en la Tabla 21 hacen referencia a la dimensión “Compatibilidad con el puesto”, de donde el 56,0% de los trabajadores de la referida municipalidad consideran que es de nivel regular la compatibilidad de su experiencia y formación técnica y/o profesional con el puesto de trabajo; es decir, que el personal considera que mayormente consideran su experiencia al momento de definir en que área trabajará.

En la Tabla 22 se efectúa el análisis por pregunta, el aspecto destacado por el personal fue que el ambiente laboral permite un adecuado desarrollo de las actividades encargadas; siendo el aspecto focalizado a mejorar que la cultura organizacional en la entidad debería impulsar que las metas institucionales también sean las del personal.

Tabla 22*Dimensión "Compatibilidad con el puesto" (por pregunta)*

Preguntas		Recuento	% de N columnas
La misión, visión y objetivos de la MPT me permiten alcanzar mis objetivos personales.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	10	10,0
	A veces	40	40,0
	Casi siempre	34	34,0
	Siempre	16	16,0
			100,0
La responsabilidad encargada, le genera un mayor compromiso institucional.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	6	6,0
	A veces	38	38,0
	Casi siempre	43	43,0
	Siempre	13	13,0
			100,0
El ambiente de trabajo permite un adecuado desarrollo de las actividades encargadas.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	0	0,0
	A veces	10	10,0
	Casi siempre	49	49,0
	Siempre	41	41,0
			100,0
La cultura organizacional en la entidad induce a que las metas institucionales también sean suyas.	Nunca	0	0,0
	Casi nunca	10	10,0
	A veces	34	34,0
	Casi siempre	50	50,0
	Siempre	6	6,0
			100,0

Fuente: Cuestionario de "Satisfacción laboral"

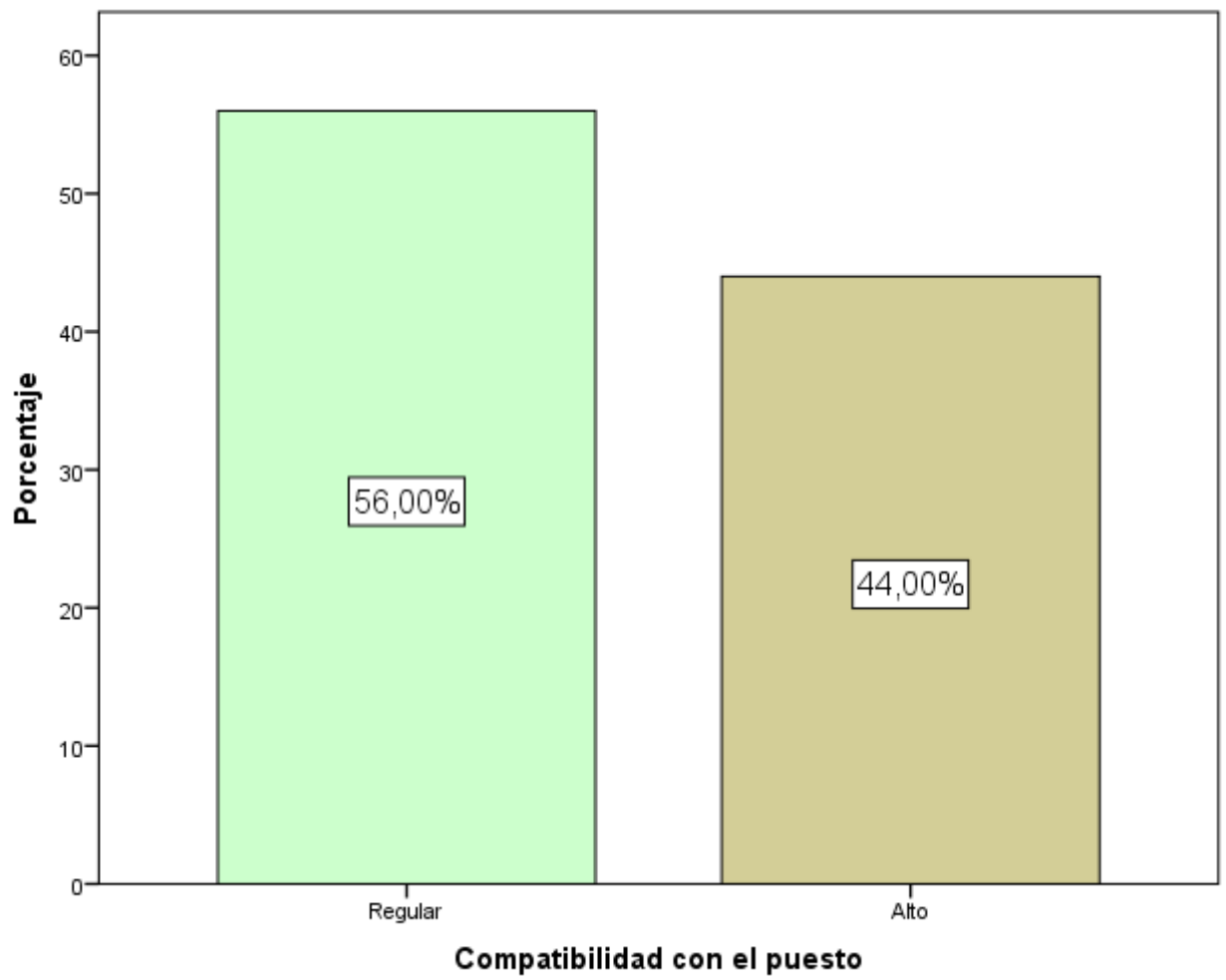


Figura 9. Dimensión “Compatibilidad con el puesto”
Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

4.2.2 Análisis de la variable

Tabla 23

Variable “Satisfacción laboral”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2,0	2,0	2,0
Regular	68	68,0	68,0	70,0
Alto	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

Los resultados presentados en la Tabla 23 hacen referencia a la variable “Satisfacción laboral”, de donde el 68,0% de los trabajadores de la municipalidad en mención consideran que es de nivel regular la satisfacción que los caracteriza por formar parte de la entidad; es decir, que el personal considera que están cómodos de formar parte de una entidad emblemática en la región de Tacna.

En la Tabla 24 se efectúa una comparación respecto al comportamiento medio de las dimensiones, de donde el más destacado fueron la “Compatibilidad con el puesto”, siendo los focalizados a mejorar las “Recompensas”, y finalmente las “Condiciones de trabajo”.

Tabla 24*Variable "Satisfacción laboral" (por dimensión)*

Dimensiones		Recuento	% de N columnas
Reto del trabajo	Bajo	4	4,0
	Regular	70	70,0
	Alto	26	26,0
			100,0
Recompensas	Bajo	6	6,0
	Regular	83	83,0
	Alto	11	11,0
			100,0
Condiciones de trabajo	Bajo	0	0,0
	Regular	76	76,0
	Alto	24	24,0
			100,0
Supervisión	Bajo	4	4,0
	Regular	75	75,0
	Alto	21	21,0
			100,0
Compatibilidad con el puesto	Bajo	0	0,0
	Regular	56	56,0
	Alto	44	44,0
			100,0

Fuente: Cuestionario de "Satisfacción laboral"

Según la tabla se aprecia que la variable satisfacción laboral, en las diferentes dimensiones, la categoría regular es la que presenta el mayor porcentaje. En la dimensión de reto del trabajo se encuentra en un nivel regular en un 70,0 %. La dimensión Recompensas se encuentra en

un nivel regular en un 83,0 %. La dimensión Condiciones de trabajo se encuentra en un nivel regular en un 76,0 %. La dimensión Supervisión se encuentra en un nivel regular en un 75,0 %. La dimensión Compatibilidad en el puesto se encuentra en un nivel regular en un 56,0 %.

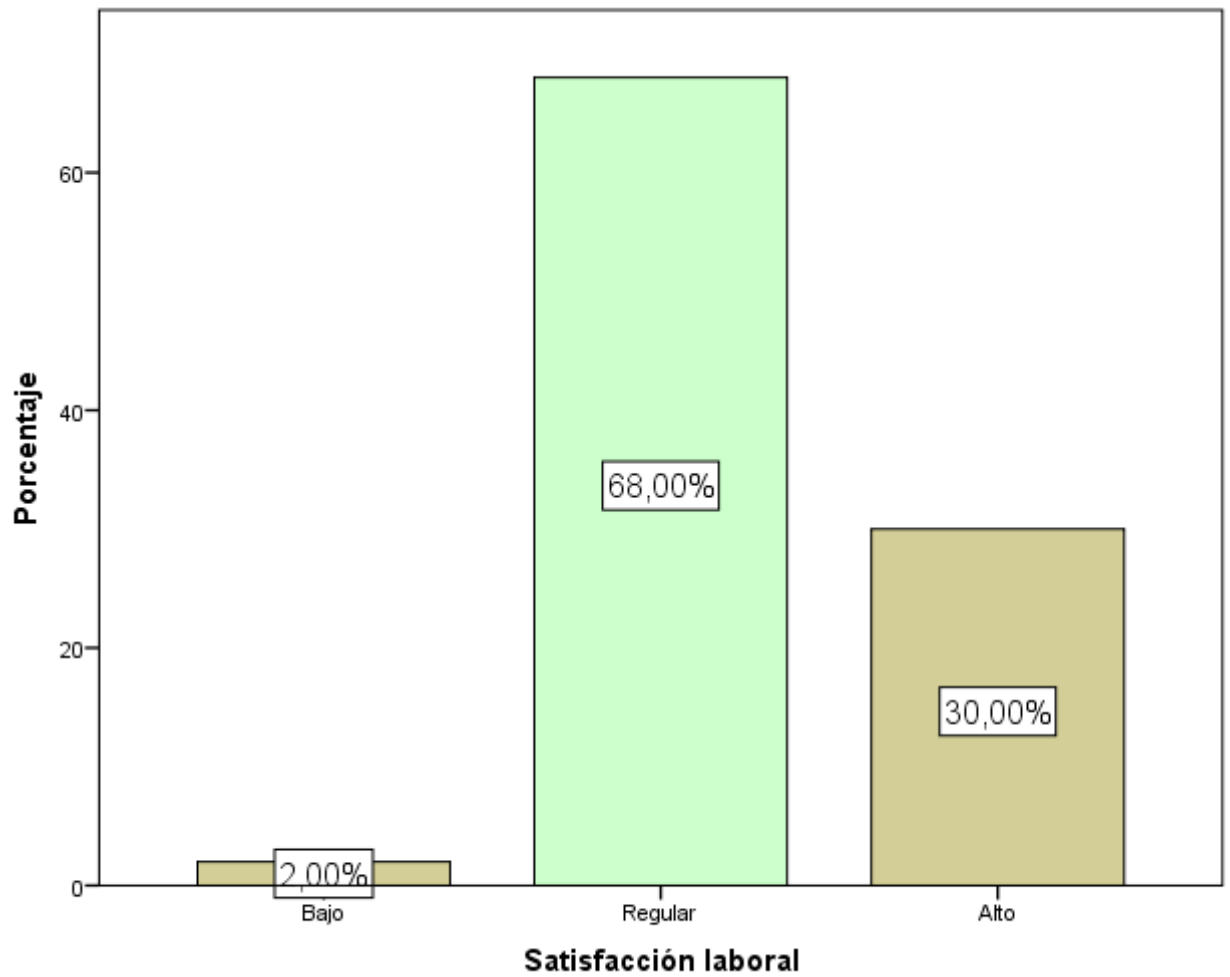


Figura 10. Variable “Satisfacción laboral”
Fuente: Cuestionario de “Satisfacción laboral”

4.3 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.3.1 Contraste de las hipótesis específicas

a) La primera hipótesis específica es:

H₀: No existe relación directa entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

H₁: Existe relación directa entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

En la Tabla 25 se presenta el reporte del Rho de Spearman, de donde se obtuvo un valor de Rho = 0,302 y un valor de p = 0,002; puesto que el valor de p resulta ser inferior al 5% de significancia, ello implica que existe relación directa baja entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Tabla 25
Contraste de la hipótesis específica 1

			Habilidades técnicas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1,000	0,302**
		Sig. (bilateral)	.	0,002
		N	100	100
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	0,302**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002	.
		N	100	100

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

Fuente: Ambos instrumentos

b) La segunda hipótesis específica es:

H₀: No existe relación directa entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

H₁: Existe relación directa entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

En la Tabla 26 se presenta el reporte del Rho de Spearman, de donde se obtuvo un valor de Rho = 0,291 y un valor de p = 0,003; puesto que el valor de p resulta ser inferior el 5% de significancia, ello implica que

existe relación directa baja entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Tabla 26
Contraste de la hipótesis específica 2

			Habilidades humanas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coefficiente de correlación	1,000	0,291**
		Sig. (bilateral)	.	0,003
		N	100	100
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,291**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,003	.
		N	100	100

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

Fuente: Ambos instrumentos

c) La tercera hipótesis específica es:

H₀: No existe relación directa entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

H₁: Existe relación directa entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Tabla 27
Contraste de la hipótesis específica 3

			Habilidades conceptuales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coefficiente de correlación	1,000	0,457**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	100	100
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,457**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	100	100

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

Fuente: Ambos instrumentos

En la Tabla 27 se presenta el reporte del Rho de Spearman, de donde se obtuvo un valor de Rho = 0,457 y un valor de p = 0,000; puesto que el valor de p resulta ser inferior el 5% de significancia, ello implica que existe relación directa moderada entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

4.3.2 Contraste de las hipótesis general

La hipótesis general precisa que:

H₀: No existe relación directa entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

H₁: Existe relación directa entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Tabla 28
Contraste de la hipótesis general

		Habilidades directivas del funcionario		Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas del funcionario	Coefficiente de correlación	1,000	0,386**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	100	100
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0,386**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Ambos instrumentos

En la Tabla 28 se presenta el reporte del Rho de Spearman, de donde se obtuvo un valor de $Rho = 0,386$ y un valor de $p = 0,000$; puesto que el valor de p resulta ser inferior el 5% de significancia, ello implica que existe relación directa baja entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

4.4 DISCUSIÓN

Considerando el análisis efectuado, se precisa que existe relación directa baja (valor de $Rho = 0,386$ y valor de $p = 0,000$) entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018; ello implica que una mejora de las habilidades directivas de los funcionarios a través de un programa de capacitación que permita tomar mejores decisiones técnicas, humanas y conceptuales, podría mejorar la satisfacción laboral del personal a cargo.

También se encontró que el 86,0% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna perciben que las habilidades directivas que caracterizan a los funcionarios de la entidad son regulares, siendo la dimensión más destacada las “Habilidades humanas”, seguidas de las

“Habilidades conceptuales”, y finalmente las “Habilidades técnicas”; y el 68,0% del personal considera que es de nivel regular la satisfacción que los caracteriza por formar parte de la entidad, siendo la dimensión más destacada la “Compatibilidad con el puesto” y las focalizadas a mejorar las “Recompensas”, y finalmente las “Condiciones de trabajo”.

También los resultados hallados, guardan relación en parte con lo establecido por Pereda (2016), quien concluyó que las habilidades directivas determinan el éxito organizacional, y en el sector pública, se deben combinar tales habilidades con las buenas práctica de integridad, que incluya sobre todo la equidad y la probidad.

Dichos resultados son contrarios a los encontrados por Guarnizo (2018) puesto que concluye que existe una carencia de habilidades conceptuales, humanas y técnicas de parte de las autoridades universitarias, y en el presente trabajo se encontró que las habilidades directivas de los funcionarios eran mayormente de nivel regular.

Existe coincidencia con el trabajo de Ponce (2018) quien concluye que es necesario reforzar las habilidades directivas principalmente en el manejo de estrategias para dar solución a los problemas laborales y el

liderar los escenarios de cambios, otros, y que existe una correlación positiva y moderada ($r = 0,459$) entre las habilidades directivas y el compromiso laboral, puesto que en la presente investigación se encontró que las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal, se relacionan de manera significativa y directa.

También existe coincidencia con el trabajo de Hidalgo (2017) quien concluye las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral, se relaciona de manera significativa y directa; asimismo, se evidencia que las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia: los compañeros de trabajo, la organización, y la dirección, se relaciona de forma significativa y directa.

También existe afinidad con el trabajo de Aguilar y Guerrero (2014) quienes concluyen que las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes; se relacionan de manera directa, dado que existe una relación positiva entre las variables de estudio.

Finalmente, existe coincidencia con Gutiérrez (2013) quien concluye que existe relación directa y significativa entre el nivel de satisfacción laboral y el desempeño laboral del personal, y que el nivel de

satisfacción laboral que caracteriza al personal es regular; puesto que en nuestro trabajo se encontró también que el 68,0% del personal considera que es de nivel regular la satisfacción laboral que los caracteriza, y que existe relación directa entre las variables de estudio.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe relación directa baja (valor de Rho = 0,386 y valor de $p = 0,000$) entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; por lo que se concluye que una mejora en las habilidades directivas podría generar que el nivel de satisfacción del personal a cargo mejore.

SEGUNDA

Existe relación directa baja (valor de Rho = 0,302 y valor de $p = 0,002$) entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; por lo que se concluye que una mejora en las habilidades técnicas podría generar que el nivel de satisfacción del personal a cargo mejore.

TERCERA

Existe relación directa baja (valor de Rho = 0,291 y valor de $p = 0,003$) entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; por lo que se

concluye que una mejora en las habilidades humanas podría generar que el nivel de satisfacción del personal a cargo mejore.

CUARTA

Existe relación directa moderada (valor de Rho = 0,457 y valor de p = 0,000) entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna; por lo que se concluye que una mejora en las habilidades conceptuales podría generar que el nivel de satisfacción del personal a cargo mejore.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se sugiere a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna que si se busca mejorar la percepción del personal sobre sus habilidades, es necesario focalizarse en las habilidades técnicas, lo cual implica que para las designaciones debe priorizarse que la formación profesional sea afín al cargo, que cuente con la experiencia en gestión pública en puestos similares y que exponga sus principales logros que permita darle una nueva oportunidad en gestión pública; ello permitiría que el nivel de satisfacción laboral se pudiera incrementar.

SEGUNDA

Se sugiere a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna que deben proporcionar retroalimentación sobre la eficiencia del trabajo desarrollado a cada uno de los trabajadores a cargo, ello permitirá que su desenvolvimiento mejore y con ello su nivel de satisfacción laboral.

TERCERA

Se sugiere a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna que deben adaptarse con rapidez a las situaciones ambiguas e inciertas, lo cual implica que sus gestiones deben ser más flexibles y abiertas a los escenarios de cambio, ello permitirá poder atender de mejor manera las necesidades de la población, y por ende la satisfacción laboral del personal mejoraría.

CUARTA

Se sugiere a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tacna que deben buscar plantear distintos pasos en el proceso de resolución de los problemas institucionales, que permita una mayor intervención del personal a cargo, para que de forma conjunta se logre implementar mejores medidas correctivas, ello generaría que la satisfacción laboral se incrementara.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, Hugo y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional *Investigación y Ciencia*, vol. 19, núm. 51, enero-abril, 2011, pp. 41-49 Universidad Autónoma de Aguascalientes Aguascalientes, México
<https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Las 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, 2013*. (Tesis de grado, Universidad César Vallejo).
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9429>
- Blum, M. y Naylor, J. (2009). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. Editorial Trillas. 2ª Ed.
- Calderón, E. (2018). *Factores sociodemográficos que influyen en la satisfacción laboral del cliente interno en la microred cono norte, Tacna – 2017*. (Tesis de la Universidad Alas Peruanas).
http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/115438/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=10&etal=45&null=&offset=3952
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos.

- Chiang, M. y San Martín, N. (2015). *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la municipalidad de Talcahuano*. artículo de la revista Scielo. Revista Ciencia & Trabajo. año 17. Número 54. Septiembre. Diciembre 2015.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. 9° Edición.
- Drucker, P. (1994). *Gerencia para el futuro*. Grupo Editorial Norma.
- Escalante, D. (2017). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Dirección Regional de Agricultura Junín - Huancayo, 2015*. (Tesis de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo).
<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4183>
- García, C. (2005). *Plan de desarrollo de habilidades directivas*.
<http://www.emagister.com/plan-desarrollo-habilidades-directivas-cursos-2312348.htm>
- García, J.; Barradas, M. y Gutiérrez, L. (2016). *Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal*; artículo de RICEA – Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración. Vol. 5, Núm. 10. Julio-Diciembre 2016 RICEA.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662016>.

- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows stepbystep: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon: 11.0 Update (4.^a ed.).
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2013). *Management skills. Assessment an development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de educación superior*. (Tesis de grado de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador).
[http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27075/1/15%20GT H.pdf](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27075/1/15%20GT%20H.pdf)
- Gutiérrez, P. (2013). *Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el desempeño del personal de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka - Apurímac, en el año 2012*. (Tesis de maestría, Universidad San Antonio Abad del Cuzco).
<http://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/UNSAAC>.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Internacional Thomson Editores S.A. X Edición.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.

Hidalgo, O. (2017). *Habilidades de gestión y actitud laboral del personal de la municipalidad distrital de Ilabaya, año 2016*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann).
<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3459>

Hontangas, P. (1994). *Ajuste de habilidades en el ámbito laboral. Un estudio de la congruencia de habilidades persona-puesto: aplicación de dos métodos alternativos*. (Tesis doctoral, Universidad de Valencia, España). DIALNET

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00007.pdf>

<http://www.dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1012>

<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/5-habilidades-para-dirigir-una-gestion-publica>

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>

Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-18

Madrigal, B., (2006). *Habilidades Directivas*. Mc Graw Hill, pp. IX, XI.

McClelland, D. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20, 321-333.

McClelland, D. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20, 321-333.

Montoya, P.; Bello, N.; Bermúdez, N.; Burgos, F.; Fuentealba, M. y Padilla, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. artículo de la revista *Cienc. Trab.* vol.19 no.58 Santiago abr. 2017.

Murphy, K. (1988). *Psychological measurement. Abilities and skills.*: International Review of Industrial and Organizational Psychology”.

Pereda, F.; López, T. y González, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*. (Tesis de doctorado, Universidad de Córdoba).

[https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16106/Pereda%20P%C3%A9rez,%20Fr.J.%20Las%20habilidades%20directivas%20como%20ventaja%20competitiva.%20El%20caso%20del%20sector%20p%C3%BAblico%20de%20la%20provincia%20de%20C%C3%B3rdoba%20\(Espa%C3%B1a\).pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16106/Pereda%20P%C3%A9rez,%20Fr.J.%20Las%20habilidades%20directivas%20como%20ventaja%20competitiva.%20El%20caso%20del%20sector%20p%C3%BAblico%20de%20la%20provincia%20de%20C%C3%B3rdoba%20(Espa%C3%B1a).pdf)

Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis de doctorado, Universidad de Córdoba, España). Repositorio Dialnet. Downloads/2016000001414%20(1).pdf

- Ponce, J. (2018). *Habilidades directivas y el compromiso laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Huaura, 2018.* (tesis de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión). <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2987>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios. Investigación y Negocios* vol.11 no.17 Sucre abr. 2018.http://www.scielo.org.bo/scieloo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* Editorial Printice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2012). *Administración.* Pearson Educación. 12° Ed.
- Robbins, S. y M. Coulter, (2006). *Administración.* 8 ed. Pearson Prentice Hall..
- Ruiz, J. (2014). *Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Sánchez Carrión.* (Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo).RENATI
- Ruiz. (2013). *Enseñanza y aprendizaje de habilidades.* (Norma, Ed.). Caracas, Venezuela
- Secretaria de la Función Pública, (2008). Pruebas de visión del servicio público, gerenciales/directivas y habilidades intra e interpersonales

para procesos de selección.

<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/redIngreso/guiasYmanuales/GU%C3%8DAS%20DE%20ESTUDIO%20GENERADOR%20DE%20EX%C3%81MENES.pdf>, 24 ago. 2010.

Universidad Continental. (2018). *5 habilidades para dirigir en gestión pública*. Escuela de Posgrado.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley & Sons.

Whetten, D. y K. Cameron, (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall, 8-10, 18.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLES	DIMENSIÓN	INSTRUMENTO	FUENTE
¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna ?	Determinar la relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.	Existe relación directa entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.	<p>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION</p> <p>El tipo de investigación es aplicada, y el diseño es no experimental.</p>	<p>X = Habilidades directivas del funcionario</p> <p>Y = Satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades técnicas. - Habilidades humanas. - Habilidades conceptuales. <ul style="list-style-type: none"> - Reto del trabajo. - Recompensas. - Condiciones de trabajo. - Supervisión. - Compatibilidad con el puesto. 	<p>Cuestionario sobre las habilidades directivas del funcionario</p> <p>Cuestionario sobre la satisfacción laboral</p>	<p>Personal de la Municipalidad Provincial de Tacna</p>
¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna ?	Analizar la relación entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.	Existe relación directa entre las habilidades técnicas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.	<p>POBLACION Y MUESTRA</p> <p>La población es de 240 trabajadores, y la muestra es de 100 personas.</p>				

¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna?	Describir la relación entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.	Existe relación directa entre las habilidades humanas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.
¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna?	Identificar la relación entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.	Existe relación directa entre las habilidades conceptuales de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

ANEXO 2: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO “HABILIDADES DIRECTIVAS”

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador de la Municipalidad Provincial de Tacna, a continuación se presentan un conjunto de aseveraciones relacionadas con la percepción que Ud. tiene sobre las habilidades directivas de los funcionarios (gerentes) de la municipalidad, se le pide la sinceridad en las respuestas (marcar con X). Tenga en cuenta la siguiente escala:

A – Completamente en desacuerdo / Nunca

B – En desacuerdo / Casi nunca

C – Regular / A veces

D – De acuerdo / Casi siempre

E – Completamente de acuerdo Siempre

Órgano: a) Alta Dirección y Asesoramiento b) De Línea c) De Apoyo

Sexo: a) Masculino b) Femenino **Condición laboral:** a) Nombrado b) Contratado

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
HABILIDADES TÉCNICAS						
1	Busca dar con frecuencia retroalimentación al personal a cargo.					
2	Con frecuencia busca mejorar la calidad de sus habilidades y conocimientos.					
3	Se caracteriza por desempeñar sus funciones con eficiencia.					
4	Se caracteriza por enfatizar el impacto de la labor desarrollada.					
5	Se caracteriza por impulsar los acuerdos antes de avanzar con el logro de las metas.					
HABILIDADES HUMANAS						
6	Solicita con frecuencia información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora individual.					

7	Se adapta con rapidez a las situaciones que son ambiguas e inciertas.					
8	Mantiene una relación abierta y confiada con los demás, donde comparte sus deseos y frustraciones.					
9	Impulsa el desarrollo de eventos y actividades ceremoniales de la institución.					
10	Se caracteriza por mostrar preocupación e interés genuino, aunque no esté de acuerdo.					
11	Se caracteriza por apoyar al personal a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.					
HABILIDADES CONCEPTUALES						
12	Busca plantear clara y explícitamente, cuál es el problema.					
13	Busca plantear distintos pasos en el proceso de resolución del problema.					
14	Busca tomar más iniciativas de lo que se espera en su trabajo.					
15	Determina diferentes recompensas para reforzar los desempeños.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO “SATISFACCIÓN LABORAL”

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador de la Municipalidad Provincial de Taca, a continuación se presentan un conjunto de aseveraciones relacionadas con su nivel de satisfacción laboral en la municipalidad, se le pide la sinceridad en las respuestas (marcar con X). Tenga en cuenta la siguiente escala:

A – Completamente en desacuerdo / Nunca

B – En desacuerdo / Casi nunca

C – Regular / A veces

D – De acuerdo / Casi siempre

E – Completamente de acuerdo Siempre

Órgano: a) Alta Dirección y Asesoramiento b) De Línea c) De Apoyo

Sexo: a) Masculino b) Femenino **Condición laboral:** a) Nombrado b) Contratado

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
RETO DEL TRABAJO						
1	Considero que mi labor involucra una variedad de actividades que tributan de forma significativa a los lineamientos de la entidad.					
2	Las actividades que involucra mi trabajo están muy claras.					
3	Mi puesto de trabajo me proporciona libertad para desarrollar diversas actividades afines a las funciones encargadas.					
4	Los funcionarios de la MPT me proporcionan periódicamente información sobre la efectividad de mi desempeño.					
RECOMPENSAS						
5	Considero que la remuneración percibida está acorde con mi esfuerzo laboral.					
6	En la MPT, las recompensas se generan en base a la meritocracia principalmente.					
7	En la MPT, se otorgan reconocimientos periódicos por la labor					

	destacada.					
8	Considero que las prestaciones recibidas por mi labor están por encima de la media del mercado laboral.					
CONDICIONES DE TRABAJO						
9	La labor que desempeño me otorga una satisfacción personal.					
10	Los funcionarios de la MPT se caracterizan por escuchar mis puntos de vista laborales.					
11	El espacio donde realizo mis actividades es el adecuado.					
12	El personal de la entidad está capacitado para desarrollar las tareas encargadas de modo eficiente.					
SUPERVISIÓN						
13	La comunicación con los demás compañeros de la entidad es fluida.					
14	La actitud del personal hacia el logro de los objetivos es positiva.					
15	En relación a sus habilidades y conocimientos, considera que su participación es la adecuada para el puesto.					
16	Considero que con frecuencia toman en cuenta mis opiniones para la mejora de la atención a la ciudadanía.					
COMPATIBILIDAD CON EL PUESTO						
17	La misión, visión y objetivos de la MPT me permiten alcanzar mis objetivos personales.					
18	La responsabilidad encargada, le genera un mayor compromiso institucional.					
19	El ambiente de trabajo permite un adecuado desarrollo de las actividades encargadas.					
20	La cultura organizacional en la entidad induce a que las metas institucionales también sean suyas.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

CUESTIONARIO "SATISFACCIÓN LABORAL"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Larico Esobar Juan Pablo
- 1.2. Cargo e institución donde labora: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (CASA TACNA)
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de satisfacción laboral
- 1.4. Autor del Instrumento: Cinthya Nadia Terreros Mogollón

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					85%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					95%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					90%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					95%

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy Buena

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90,0%

Lugar y fecha: Tacna, 11/12/18

Firma del Experto Informante

DMI N° 42397183

CUESTIONARIO DE "HABILIDADES DIRECTIVAS DEL FUNCIONARIO"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: **LADICO ESGOBAR JUAN PABLO**
- 1.2. Cargo e institución donde labora: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y D. RECC. EMPRESAS (CASA TACNA)**
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: **Cuestionario de habilidades directivas del funcionario**
- 1.4. Autor del Instrumento: **Cinthya Nadia Terreros Mogollón**

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					95%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					85%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				80%	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					

III. OPINION DE APLICABILIDAD: **Muy Bueno**

IV. PROMEDIO DE VALORACION: **90,0%**

Lugar y fecha: **Tacna 11/12/2018**


 Firma del Experto Informante
 DNI N° **42397183**

CUESTIONARIO DE "HABILIDADES DIRECTIVAS DEL FUNCIONARIO"

I.- DATOS GENERALES:

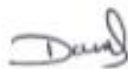
- 1.1. Apellidos y nombres del informante: *Del Prado Mungosa Corman*
 1.2. Cargo e institución donde labora: *Servidor Público en Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín*
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: *Cuestionario de habilidades directivas del funcionario*
 1.4. Autor del Instrumento: *Cintha Nadia Terreros Mogollón*

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					80%
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					80%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					90%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					80%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					90%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					85%

III. OPINION DE APLICABILIDAD: *Muy buena*
 IV. PROMEDIO DE VALORACION: *91.85%*

Lugar y fecha: Tacna, *11/12/18*


 Firma del Experto Informante
 DNI N° *00504121*

CUESTIONARIO "SATISFACCIÓN LABORAL"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: *Del Prado Mingosa Carmen*
- 1.2. Cargo e institución donde labora: *Servidor Público en Municipalidad Distrital de Gregorio Albarracín*
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: *Cuestionario de satisfacción laboral*
- 1.4. Autor del Instrumento: *Cinthy Nadia Terreros Mogollón*

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					80%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					85%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					80%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					80%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					85%

III. OPINION DE APLICABILIDAD: *Muy Buena*

IV. PROMEDIO DE VALORACION: *91.75%*

Lugar y fecha: *Tacna, 11/12/18*

[Firma]
Firma del Experto Informante
DNI N° *0030421*

CUESTIONARIO DE "HABILIDADES DIRECTIVAS DEL FUNCIONARIO"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: *Velásquez Berrios, Julio Martín.*
- 1.2. Cargo e institución donde labora: *Coord. de Incubación e Innovación, UPT
Ingeniero Comercial.*
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: *Cuestionario de habilidades directivas del funcionario*
- 1.4. Autor del Instrumento: *Cinthyra Nadia Terreros Mogollón*

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					80%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					90%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					95%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					90%

III. OPINION DE APLICABILIDAD: *Muy Buena*

IV. PROMEDIO DE VALORACION: *90.0%*

Lugar y fecha: *Tacna 15/12/18*

J. Berrios
Firma del Experto Informante
DNI N° 70178387

CUESTIONARIO "SATISFACCIÓN LABORAL"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Velásquez Berrios, Jolo Martín
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Coord. de Incubación e Innovación. UPT
InyComercial.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de satisfacción laboral
- 1.4. Autor del Instrumento: Cinthya Nadia Terreros Mogollón

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				80%	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					90%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					85%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					90%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					9%

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy Buena
 IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90.0%

Lugar y fecha: Tacna, 15/12/18



Firma del Experto Informante

DNI N° 70178387

ANEXO 4: ANÁLISIS FACTORIAL

VARIABLE

“HABILIDADES DIRECTIVAS DEL FUNCIONARIO”

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,767
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	645,133
	gl
	105
	Sig.
	0,000

Correlaciones

		Habilidades directivas	Habilidades técnicas	Habilidades humanas	Habilidades conceptuales
Habilidades directivas	Correlación de Pearson	1	0,862**	0,921**	0,606**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000
	N	100	100	100	100
Habilidades técnicas	Correlación de Pearson	0,862**	1	0,700**	0,306**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,002
	N	100	100	100	100
Habilidades humanas	Correlación de Pearson	0,921**	0,700**	1	0,407**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000
	N	100	100	100	100
Habilidades conceptuales	Correlación de Pearson	0,606**	0,306**	0,407**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,002	0,000	
	N	100	100	100	100

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

VARIABLE
“SATISFACCIÓN LABORAL”

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,791
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado gl Sig.	712,215 105 0,000

Correlaciones

		Satisfacción laboral	Reto del trabajo	Recompensas	Condiciones de trabajo	Supervisión
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	0,824**	0,854**	0,773**	0,839**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	100	100	100	100	100
Reto del trabajo	Correlación de Pearson	0,824**	1	0,515**	0,502**	0,847**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	100	100	100	100	100
Recompensas	Correlación de Pearson	0,854**	0,515**	1	0,549**	0,569**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	100	100	100	100	100
Condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	0,773**	0,502**	0,549**	1	0,564**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	100	100	100	100	100
Supervisión	Correlación de Pearson	0,839**	0,847**	0,569**	0,564**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	100	100	100	100	100

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

ANEXO 5: REPORTE DE FIABILIDAD – ALPHA DE CRONBACH

VARIABLE

“HABILIDADES DIRECTIVAS DEL FUNCIONARIO”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,859	15

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Busca dar con frecuencia retroalimentación al personal a cargo.	45,09	35,861	0,638	0,843
Con frecuencia busca mejorar la calidad de sus habilidades y conocimientos.	44,00	36,747	0,442	0,853
Se caracteriza por desempeñar sus funciones con eficiencia.	44,00	37,535	0,460	0,852
Se caracteriza por enfatizar el impacto de la labor desarrollada.	45,05	34,452	0,634	0,842
Se caracteriza por impulsar los acuerdos antes de avanzar con el logro de las metas.	44,05	36,068	0,567	0,847

Solicita con frecuencia información a los demás, acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora individual.	44,10	36,152	0,492	0,851
Se adapta con rapidez a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	44,13	35,892	0,541	0,848
Mantiene una relación abierta y confiada con los demás, donde comparte sus deseos y frustraciones.	44,06	34,441	0,617	0,843
Impulsa el desarrollo de eventos y actividades ceremoniales de la institución.	43,86	34,566	0,715	0,838
Se caracteriza por mostrar preocupación e interés genuino, aunque no esté de acuerdo.	43,75	35,806	0,534	0,848
Se caracteriza por apoyar al personal a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	42,99	35,869	0,668	0,842
Busca plantear clara y explícitamente, cuál es el problema.	43,71	36,713	0,488	0,851
Busca plantear distintos pasos en el proceso de resolución del problema.	45,01	38,313	0,348	0,857
Busca tomar más iniciativas de lo que se espera en su trabajo.	43,93	40,571	0,055	0,871

Determina diferentes recompensas para reforzar los desempeños.	44,75	38,917	0,241	0,863
--	-------	--------	-------	-------

VARIABLE
“SATISFACCIÓN LABORAL”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,901	20

<i>Estadísticas de total de elemento</i>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considero que mi labor involucra una variedad de actividades que tributan de forma significativa a los lineamientos de la entidad.	65,66	73,621	0,487	0,897
Las actividades que involucra mi trabajo están muy claras.	64,61	74,422	0,462	0,898
Mi puesto de trabajo me proporciona libertad para desarrollar diversas actividades afines a las funciones encargadas.	65,34	72,267	0,578	0,895
Los funcionarios de la MPT me proporcionan periódicamente información sobre la efectividad de mi desempeño.	66,51	70,677	0,550	0,896

Considero que la remuneración percibida está acorde con mi esfuerzo laboral.	66,46	72,271	0,518	0,896
En la MPT, las recompensas se generan en base a la meritocracia principalmente.	65,74	72,275	0,578	0,895
En la MPT, se otorgan reconocimientos periódicos por la labor destacada.	65,57	71,520	0,602	0,894
Considero que las prestaciones recibidas por mi labor están por encima de la media del mercado laboral.	65,83	72,627	0,570	0,895
La labor que desempeño me otorga una satisfacción personal.	65,83	71,860	0,503	0,897
Los funcionarios de la MPT se caracterizan por escuchar mis puntos de vista laborales.	66,00	70,909	0,551	0,896
El espacio donde realizo mis actividades es el adecuado.	65,75	71,967	0,606	0,894
El personal de la entidad está capacitado para desarrollar las tareas encargas de modo eficiente.	65,57	73,399	0,400	0,900
La comunicación con los demás compañeros de la entidad es fluida.	64,94	72,643	0,456	0,898

La actitud del personal hacia el logro de los objetivos es positiva.	65,66	73,621	0,487	0,897
En relación a sus habilidades y conocimientos, considera que su participación es la adecuada para el puesto.	65,58	74,125	0,506	0,897
Considero que con frecuencia toman en cuenta mis opiniones para la mejora de la atención a la ciudadanía.	66,32	72,604	0,544	0,896
La misión, visión y objetivos de la MPT me permiten alcanzar mis objetivos personales.	65,53	70,332	0,590	0,894
La responsabilidad encargada, le genera un mayor compromiso institucional.	65,46	72,271	0,518	0,896
El ambiente de trabajo permite un adecuado desarrollo de las actividades encargadas.	64,78	73,345	0,547	0,896
La cultura organizacional en la entidad induce a que las metas institucionales también sean suyas.	65,57	71,520	0,602	0,894
