

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE TACNA, AÑO 2025**

TESIS

Presentada por:

Bach. Richard Calderon Carita

**Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

TACNA - PERÚ

2026

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

TESIS

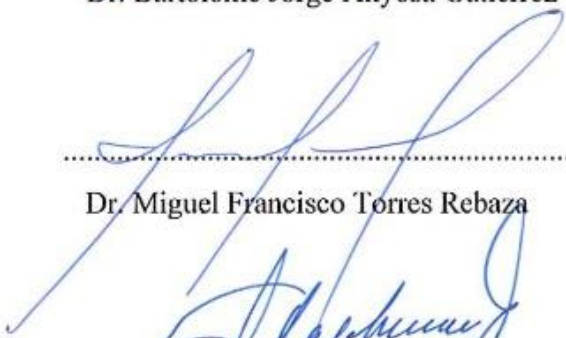
**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE TACNA, AÑO 2025**

Tesis sustentada y aprobada el 10 de junio del 2026; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE

: 
.....
Dr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez

SECRETARIO

: 
.....
Dr. Miguel Francisco Torres Rebaza

MIEMBRO

: 
.....
Mgr. David Franklin Cajahuanca Giraldez

ASESOR

: 
.....
Mgr. David Franklin Cajahuanca Giraldez

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, DAVID FRANKLIN CAJAHUANCA GIRALDEZ, en mi condición de asesor acreditado por la Resolución de FACULTAD (indicar de Facultad/Posgrado) N° 13860 – 2025 FCJE/UNJBG de la TESIS (indicar lo que corresponda: tesis/trabajo de investigación/ trabajo académico/trabajo de suficiencia profesional), titulado:” GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, AÑO 2025”

Presentado por el BACHILLER (indicar estudiante/egresado/bachiller/titulando/magister)

RICHARD CALDERON CARITA Para optar el (indicar el grado académico/título profesional/título de segunda especialidad profesional) LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN

cuenta con el **nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 8%** Por lo que, **CERTIFICO LA SIMILARIDAD** de la TESIS (indicar si es: tesis/trabajo de investigación/ trabajo académico/trabajo de suficiencia profesional) enunciado líneas arriba, la cual está expedita para continuar con los trámites para la obtención de TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN (indicar: grado académico/título profesional/Título de segunda especialidad profesional), según corresponda consiguientemente la publicación en el repositorio institucional.

FIRMA ASESOR

DAVID FRANKLIN CAJAHUANCA GIRALDEZ, DNI N°00506181



Huella digital

FIRMA TESISTA

RICHARD CALDERON CARITA, DNI N°77805751



Huella digital

DEDICATORIA

A mi padre Sergio, por ser el ejemplo de fortaleza y perseverancia; por acompañarme con su apoyo y enseñanzas en cada etapa de mi vida.

A la memoria de mi madre Isidora, cuyo amor y valores permanecen siempre en mi corazón. Aunque ya no esté físicamente conmigo, sé que desde el cielo ilumina mi camino y comparte este logro conmigo.

A mis hermanas Mary Luz, Justina y Susy, por su respaldo incondicional, su confianza en mí y por ser fuente de ánimo e inspiración en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios Todopoderoso, por ser mi guía, fortaleza y refugio en cada momento de mi vida. A Él debo la salud, la perseverancia y la sabiduría para culminar esta etapa tan importante.

A mis amados padres Sergio e Isidora, por su amor, sacrificio y enseñanzas que han marcado mi vida. A mi padre, por su apoyo constante y a la memoria de mi madre, que desde el cielo ilumina mi camino.

A mis hermanas Mary Luz, Justina y Susy, quienes con su aliento, confianza y cariño me motivaron a no rendirme y seguir adelante en cada momento de dificultad.

A mis abuelos, por ser raíces de fortaleza y ejemplo de vida, y porque sus enseñanzas permanecen vivas en mí.

A mi alma máter, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, por brindarme la formación académica y humana que hoy me permite alcanzar este logro, y a mis docentes, quienes con dedicación y esfuerzo compartieron sus conocimientos.

A mi asesor de tesis, Mgr. David Franklin Cajahuanca Giraldez, por su orientación y compromiso en cada etapa de este proceso.

Finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a que este sueño se haga realidad, mi eterno agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.1. Descripción de la realidad problemática	3
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	6
1.3. Delimitación de la investigación	8
1.3.1. Delimitación espacial	8
1.3.2. Delimitación temporal.....	8
1.3.3. Delimitación social.....	8
1.3.4. Delimitación conceptual.....	8
1.3.5. Limitaciones	8
1.4. Problemas.....	9
1.4.1. Problema general	9
1.4.2. Problemas secundarios	9
1.5. Objetivos	10
1.5.1. Objetivo general	10
1.5.2. Objetivos específicos.....	10
1.6. Hipótesis.....	10
1.6.1. Hipótesis general	10
1.6.2. Hipótesis específicas	11
1.7. Operacionalización de las variables	11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes del estudio	14
2.1.1. Antecedentes internacionales	14
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	16
2.1.3. Antecedentes regionales	18
2.2. Bases teórico científicas	19
2.2.1. Gestión administrativa.....	19
2.2.2. Satisfacción laboral	27
2.3. Glosario de términos básicos.....	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	41
3.1. Tipo	41
3.2. Diseño	41
3.3. Nivel	41
3.4. Población y muestra de estudio	42
3.5. Métodos y técnicas de análisis de datos	44
3.5.1. Procedimientos	44
3.5.2. Técnicas de recolección de los datos.....	44
3.5.3. Instrumentos para la recolección de los datos	44
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
4.1. Resultados	46
4.1.1. Resultados de la variable gestión administrativa.....	46
4.1.2. Resultados de la variable satisfacción laboral	60
4.1.3. Prueba de hipótesis	69
4.1.4. Prueba de hipótesis general	71
4.1.5. Prueba de hipótesis específicas	72
4.2. Discusión	76
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	12
Tabla 2. Cantidad de trabajadores MPT – 2025	42
Tabla 3. Resultado general de la variable gestión administrativa	47
Tabla 4. Resultado de la dimensión: Planeación	50
Tabla 5. Resultado de la dimensión: Organización	53
Tabla 6. Resultado de la dimensión: Dirección	56
Tabla 7. Resultado de la dimensión: Control.....	59
Tabla 8. Resultado general de la variable satisfacción laboral.....	61
Tabla 9. Resultado de la dimensión: Condiciones de trabajo.....	63
Tabla 10. Resultado de la dimensión: Vínculos organizacionales.....	66
Tabla 11. Resultado de la dimensión: Desarrollo profesional	68
Tabla 12. Prueba de distribución normal de Kolmogorov-Smirnov	69
Tabla 13. Baremos del coeficiente de correlación de Spearman	70
Tabla 14. Correlación de Rho-Spearman para comprobar la hipótesis general	71
Tabla 15. Correlación de Rho-Spearman para comprobar la hipótesis específica 1	72
Tabla 16. Correlación de Rho-Spearman para comprobar la hipótesis específica 2	73
Tabla 17. Correlación de Rho-Spearman para comprobar la hipótesis específica 3	74
Tabla 18. Correlación de Rho-Spearman para comprobar la hipótesis específica 4	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultado general de la variable gestión administrativa.....	47
Figura 2. Resultado de la dimensión: Planeación	50
Figura 3. Resultado de la dimensión: Organización	53
Figura 4. Resultado de la dimensión: Dirección	56
Figura 5. Resultado de la dimensión: Control.....	59
Figura 6. Resultado general de la variable satisfacción laboral	61
Figura 7. Resultado de la dimensión: Condiciones de trabajo	64
Figura 8. Resultado de la dimensión: Vínculos organizacionales	66
Figura 9. Resultado de la dimensión: Desarrollo profesional	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	95
Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos.....	97
Anexo 3. Base de datos	99

RESUMEN

La investigación titulada *Gestión administrativa y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025* tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025. En la metodología, se consideró una investigación de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, con un diseño no experimental y transversal, aplicando como instrumento el cuestionario diseñado y validado por Escareño et al. (2021) para la gestión administrativa y el cuestionario validado por Álvarez et al. (2023) para medir la satisfacción laboral, dirigido a una muestra de 269 trabajadores de la MPT. Los resultados demostraron que la gestión administrativa fue percibida de manera favorable por el 50,93 % de los trabajadores, mientras que un 16,73 % se mostró totalmente de acuerdo con la forma en que se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades. Por otro lado, en la satisfacción laboral, se encontró que el 42,75 % de los encuestados estuvo satisfecho y un 14,87 % totalmente satisfecho, destacando valoraciones positivas en las dimensiones vínculos organizacionales y desarrollo profesional; pero, en condiciones de trabajo, prevalecieron percepciones divididas. En cuanto al contraste de hipótesis, la prueba de Rho-Spearman confirmó relaciones positivas y estadísticamente comprobadas, obteniendo en la hipótesis general un coeficiente de 0,727 con valor $p = 0,000$; mientras que, en las hipótesis específicas, la planeación obtuvo 0,672, la organización 0,562, la dirección 0,552 y el control 0,759. Se concluyó que la gestión administrativa se asocia de manera positiva y directa con la satisfacción laboral, de modo que una planificación adecuada, una organización coherente, un liderazgo orientador y un control eficiente aportan al bienestar y compromiso de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna.

Palabras clave: Gestión administrativa, planeación, organización, dirección, control, satisfacción laboral, condiciones laborales, vínculos organizacionales, desarrollo profesional

ABSTRACT

The research entitled "*Administrative Management and Its Relationship with Job Satisfaction of Workers at the Provincial Municipality of Tacna, 2025*" aimed to determine the relationship between administrative management and job satisfaction of workers at the Provincial Municipality of Tacna, 2025. The methodology used was basic research, descriptive and correlational, with a non-experimental and cross-sectional design. The instrument used was the questionnaire designed and validated by Escareño et al. (2021) for administrative management and the questionnaire validated by Álvarez et al. (2023) to measure job satisfaction, addressed to a sample of 269 MPT workers. The results showed that administrative management was perceived favorably by 50.93% of workers, while 16.73% strongly agreed with the way activities are planned, organized, directed, and controlled. Regarding job satisfaction, 42.75% of respondents were satisfied and 14.87% were completely satisfied. Positive assessments were found in the organizational ties and professional development dimensions, although mixed perceptions prevailed regarding working conditions. Regarding hypothesis testing, the Rho-Spearman test confirmed positive and statistically proven relationships, obtaining a coefficient of 0.727 with a p-value of 0.000 for the general hypothesis, while the specific hypotheses obtained 0.672, organization 0.562, management 0.552, and control 0.759. It was concluded that administrative management is positively and directly associated with job satisfaction, such that adequate planning, coherent organization, guiding leadership, and efficient control contribute to the well-being and commitment of workers in the Provincial Municipality of Tacna.

Keywords: Administrative management, planning, organization, direction, control, job satisfaction, working conditions, organizational relationships, professional development

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa y la satisfacción laboral tienen gran importancia en el debate académico y en la práctica organizacional, dado que representan dos aspectos que determinan el desempeño y la estabilidad de las instituciones tanto públicas como privadas. A nivel internacional, los estudios muestran escenarios dispares, con países donde los niveles de satisfacción se mantienen elevados gracias a políticas administrativas orientadas al bienestar de los trabajadores; mientras que, en otros contextos, se observa un deterioro marcado debido a jornadas extensas, prácticas de gestión rígidas o ausencia de reconocimiento al personal. En el Perú, las investigaciones recientes demuestran que la satisfacción laboral se encuentra en un proceso de retroceso, con incrementos en la desmotivación, el ausentismo y la percepción negativa hacia las condiciones de trabajo. En el ámbito local, la Municipalidad Provincial de Tacna enfrenta dificultades en la gestión de sus procesos internos, lo que repercute en la percepción de sus trabajadores respecto a la forma en que se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades. La existencia de reclamos frecuentes sobre la falta de reconocimiento, la limitada comunicación institucional, la ausencia de incentivos y la poca articulación interdepartamental denotan la necesidad de analizar la relación entre estas variables. Comprender cómo la gestión administrativa se vincula con la satisfacción laboral de los trabajadores permitió generar propuestas que impulsen cambios en el clima organizacional y que contribuyan a mejorar tanto el rendimiento interno como la calidad de los servicios que la entidad ofrece a la ciudadanía.

En esa misma línea, la satisfacción laboral no solo debe entenderse como un indicador del bienestar interno del trabajador, sino también como un factor estratégico para la estabilidad institucional. Arteta (2025), a partir de una revisión aplicada de estudios cuantitativos, sostiene que la satisfacción laboral mantiene una relación estrecha con la intención de permanencia en las organizaciones, ya sea como predictor directo, como variable mediadora o en interacción con factores como el liderazgo, el clima laboral y las oportunidades

de desarrollo. Desde esta perspectiva, fortalecer la satisfacción laboral en una entidad pública como la Municipalidad Provincial de Tacna no solo favorecería el compromiso y el desempeño del personal, sino que también contribuiría a reducir escenarios de descontento, rotación e inestabilidad organizacional.

El desarrollo de la investigación se estructura en capítulos que abordan de manera ordenada los elementos importantes del estudio. En el primer capítulo, se presentan los aspectos de la problemática, considerando la descripción de la realidad, la justificación, la delimitación, el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis y la operacionalización de las variables. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, en el cual se presentan los antecedentes a nivel internacional, nacional y regional, así como las bases teórico científicas relacionadas con la gestión administrativa y la satisfacción laboral, complementadas con un glosario de términos. El tercer capítulo corresponde al marco metodológico, en el que se detalla el tipo, diseño y nivel de la investigación, la población y muestra seleccionada, además de los métodos y técnicas de recolección y análisis de datos. El cuarto capítulo presenta los resultados y la discusión, en el que se describen los hallazgos obtenidos en cada variable, las pruebas estadísticas aplicadas y la contrastación de hipótesis, comparando los resultados con los antecedentes estudiados. Finalmente, el trabajo concluye con el apartado de conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos, donde se sintetizan los hallazgos obtenidos y se plantean acciones dirigidas a la mejora de la gestión administrativa y al incremento de la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.

CAPÍTULO I

ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral constituyen factores fundamentales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, especialmente en el sector público, donde el desempeño del recurso humano incide directamente en la calidad del servicio brindado a la ciudadanía. A pesar de las numerosas investigaciones y teorías que apoyan la importancia de una gestión efectiva, muchas organizaciones aún enfrentan retos significativos en la implementación de prácticas que promuevan la satisfacción laboral de manera consistente. Según Pinheiro y Palma (2025), la satisfacción laboral denota cómo se sienten los trabajadores acerca de su organización y sus roles dentro de ella. Esta satisfacción puede depender del reconocimiento recibido, la autonomía en el puesto y la alineación entre los valores personales y los de la organización.

A nivel internacional, diversos estudios han evidenciado que una gestión deficiente se asocia con bajos niveles de compromiso laboral. Por ejemplo, un estudio realizado por Gallup (2024) reportó que solo el 36 % de los trabajadores en Estados Unidos se encuentran comprometidos con su trabajo, lo que refleja una desconexión entre las prácticas de gestión y las expectativas del personal. Esta falta de compromiso está correlacionada con una gestión deficiente, que no logra atender las expectativas y necesidades de los trabajadores (Harter y otros, 2002).

Por otro lado, en Europa, la situación presenta variaciones significativas. En países nórdicos como Finlandia y Dinamarca, los índices de satisfacción laboral son considerablemente altos. Según Eurofound (2024), estas naciones registran niveles de satisfacción que superan el 70 %, lo cual es atribuido a políticas de gestión que priorizan el bienestar y la autonomía de los trabajadores.

En contraste, en Asia, estudios recientes en países como Japón y Corea del Sur han destacado una cultura de trabajo intensivo que afecta negativamente la satisfacción laboral. Yeh (2014) identificó que la rigidez en las prácticas de gestión, además de largas horas de trabajo, resulta en bajos niveles de satisfacción y bienestar entre los trabajadores. La digitalización y la globalización están redefiniendo las expectativas laborales, lo que supone nuevos retos para la gestión. Según un informe del Foro Económico Mundial (2020), la adaptación a estas nuevas formas es importante para mejorar la satisfacción laboral y la eficiencia organizacional a nivel global.

En el contexto nacional, investigaciones recientes han demostrado la existencia de una relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en entidades públicas. Ulloa (2023) encontró dicha relación en la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios. De igual manera, en una universidad pública del norte del Perú, se registró una correlación positiva moderada entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral ($R_s=+0,347$, $p=0,001<0,01$) (Coronel y otros, 2020). Esta falta de compromiso está correlacionada con una gestión deficiente, que no logra atender las expectativas y necesidades de los trabajadores (Harter y otros, 2002).

Y es que, la insatisfacción laboral representa una problemática creciente. Apprecio (2023) demostró que más de un tercio de los trabajadores del país, específicamente el 36 %, atraviesa episodios de desmotivación en sus centros laborales. Esta tendencia fue confirmada por un informe reciente de la consultora Global Research Marketing (GRM), el cual presentó un considerable deterioro en los niveles de satisfacción de los trabajadores peruanos durante el presente año. Según el reporte, el número de trabajadores que expresaron malestar con sus funciones aumentó en un 20 % respecto al periodo anterior, alcanzando un 42 % de personas disconformes con su situación laboral actual. El estudio también sugiere que factores como el ambiente de trabajo y las percepciones salariales podrían estar incidiendo directamente en este incremento del descontento. Asimismo, en comparación con el año 2023, se observó una marcada caída en la frecuencia de trabajadores que se sentían cómodos en sus

espacios laborales, pasando de un 75 % a solo un 59 % (Panamericana Noticias, 2023).

A nivel local, en los últimos años, la Municipalidad Provincial de Tacna ha enfrentado diversos episodios que evidencian un descontento e insatisfacción de su personal, generando tensiones laborales que demuestran posibles falencias en su gestión administrativa. Por ejemplo, la Defensoría del Pueblo (2020) informó que la municipalidad dejó sin efecto la suspensión de 470 trabajadores tras su intervención, al comprobarse que la medida vulneraba derechos laborales. Posteriormente, se registraron reclamos del personal de serenazgo por la falta de pago de remuneraciones y retrasos administrativos, situación confirmada por el propio gerente municipal (Radio Uno, 2025). Asimismo, trabajadores protestaron públicamente denunciando inacción institucional y vulneración de sus derechos laborales (Radio Uno, 2025). De igual modo, investigaciones periodísticas reportaron presuntas irregularidades en los procesos de ascenso de personal (Diario El Correo, 2022). Todos estos hechos evidencian un escenario que supone una gestión poco eficiente, con deficiencias en la planificación, supervisión y liderazgo, factores que podrían incidir directamente en la satisfacción laboral de los trabajadores municipales y, en consecuencia, en la calidad del servicio público ofrecido a la ciudadanía tacneña.

Dentro de las posibles causas de esta problemática, se identificaría, en primer lugar, la existencia de estructuras administrativas rígidas y poco flexibles, que dificultan la implementación de procesos eficientes de gestión interna. A esto, se considera una limitada capacitación continua para todo el personal, ausencia de incentivos adecuados y escasa evaluación del desempeño. Estas condiciones podrían denotar una cultura organizacional que no promovería la mejora continua ni el empoderamiento de los servidores públicos. Otra causa importante radicaría en la insuficiente aplicación de herramientas modernas de gestión pública, como los sistemas de control de calidad, indicadores de desempeño, estrategias de motivación laboral y planes de desarrollo profesional. La carencia de una visión administrativa estratégica estaría impidiendo que los

trabajadores se sientan parte activa de la institución, lo que debilitaría su compromiso institucional y su identificación con los objetivos organizacionales (Contreras, 2021).

Ante este escenario, resulta indispensable investigar cómo la gestión administrativa se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de esta entidad. Comprender esta relación permitirá identificar oportunidades de mejora que contribuyan a mejorar el recurso humano, optimizar los procesos internos y elevar la eficiencia del aparato municipal al servicio de la comunidad tacneña.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La investigación presenta justificación desde un enfoque teórico, metodológico y práctico (Hernández y Mendoza, 2019).

Enfoque teórico: La presente investigación constituye una oportunidad relevante para analizar y aplicar diferentes teorías vinculadas a la gestión administrativa y la satisfacción laboral en el ámbito del sector público, específicamente en el contexto de la Municipalidad Provincial de Tacna. Se proyecta que este estudio aporte evidencia reciente y pertinente que permita evaluar con precisión los modelos teóricos asociados a la gestión institucional y el bienestar del personal. En este sentido, la investigación aporta al enriquecimiento del conocimiento académico sobre las prácticas administrativas y el nivel de satisfacción de los trabajadores municipales, generando también nuevas líneas de estudio en el campo de la gestión pública (Hernández y Mendoza, 2019).

Enfoque metodológico: El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se orienta a la medición de las variables gestión administrativa y satisfacción laboral, así como al análisis de la relación existente entre ambas mediante el uso de técnicas estadísticas. Se consideraron instrumentos validados estadísticamente, los cuales en caso no presenten

baremación, serán tratados en función de las escalas declaradas de Likert de cinco valores. Este enfoque aporta una base técnica que podrá ser replicada en futuros estudios relacionados con la administración pública, permitiendo que otras investigaciones se sustenten en las herramientas utilizadas y los hallazgos obtenidos para profundizar en el análisis de estas variables en diferentes instituciones del Estado (Hernández y Mendoza, 2019).

Enfoque práctico: Los resultados que se deriven de este estudio serán importantes para la formulación de políticas internas en la Municipalidad Provincial de Tacna orientadas a optimizar la gestión administrativa y promover un entorno laboral más satisfactorio. La información generada servirá como base para implementar estrategias de mejora continua en los procesos de gestión de personal, lo cual podría elevar los niveles de motivación y compromiso del equipo humano. Esto, a su vez, impactará positivamente en el rendimiento institucional y la prestación de servicios a la ciudadanía (Hernández y Mendoza, 2019).

Enfoque social: Analizar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral permitirá identificar factores que afectan el desempeño del personal municipal. Al mejorar estos aspectos, se contribuirá al mejoramiento del funcionamiento interno de la Municipalidad y se generarán condiciones laborales más favorables para los trabajadores. Este proceso aportará directamente al capital humano de la institución, sino que también tendrá un efecto indirecto en la calidad de los servicios públicos brindados a la población de Tacna, mejorando así la percepción ciudadana sobre la administración local (Hernández y Mendoza, 2019).

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación espacial

La presente investigación se desarrolló en las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Tacna, ubicada en Calle Inclán N° 404.

1.3.2. Delimitación temporal

El período de estudio abarcó el año 2025.

1.3.3. Delimitación social

El estudio se centrará en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Tacna, considerando su percepción sobre los procesos de gestión administrativa que se implementan en su centro de trabajo y el nivel de satisfacción laboral que experimentan.

1.3.4. Delimitación conceptual

El estudio comprenderá áreas relacionadas al proceso administrativo, gestión de recursos humanos, responsabilidad social empresarial, competitividad institucional, condiciones de trabajo, vínculos organizacionales y desarrollo profesional.

1.3.5. Limitaciones

Acceso a la información: Autorización del Jefe de Recursos Humanos para intervenir a los trabajadores con la finalidad de analizar su percepción sobre la gestión administrativa y satisfacción laboral.

Recursos limitados: Restricciones presupuestarias o de tiempo podrían limitar la profundidad del análisis de las variables de estudio de la presente tesis.

Disponibilidad y consentimiento de los participantes: Restricción en el acceso a la información de los trabajadores, debido a su rechazo de consentimiento informado previo a la aplicación de las encuestas.

1.4. Problemas

1.4.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025?

1.4.2. Problemas secundarios

¿Cuál es la relación entre la planeación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025?

¿Cuál es la relación entre la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025?

¿Cuál es la relación entre la dirección y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025?

¿Cuál es la relación entre el control y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025?

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

Determinar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

1.5.2. *Objetivos específicos*

Determinar la relación entre la planeación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

Determinar la relación entre la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

Determinar la relación entre la dirección y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

Determinar la relación entre el control y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

1.6. Hipótesis

1.6.1. *Hipótesis general*

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

1.6.2. Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la planeación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

Existe relación significativa entre la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

Existe relación significativa entre la dirección y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

Existe relación significativa entre el control y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

1.7. Operacionalización de las variables

Para la interpretación de los resultados se emplearon baremos que permiten clasificar los niveles de las variables en muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto, en función de los puntajes obtenidos en el cuestionario aplicado.

Tabla 1
Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Baremos	Escala de medición y categorías
Variable 1: Gestión administrativa	Según Chiavenato (2019), la gestión administrativa es el acto de trabajar con y a través de otras personas para lograr los objetivos de una organización en un entorno cambiante.	La gestión administrativa se compone de cuatro dimensiones: planeación, organización, dirección y control, fundamentadas en la teoría clásica de la administración propuesta por Henri Fayol, y consideradas en instrumentos validados como el de Escareño et al. (2021).	Planeación	Claridad en asignación	Muy bajo: 35-63 Bajo: 64-91 Regular: 92-119 Alto: 120-147 Muy alto: 148-175	Ordinal 1: Lo desconozco 2: Total desacuerdo 3: Desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo
				Propósito de tareas		
				Oportunidad de ejecución		
				Identificación de responsable		
				Procedimiento asignado		
				Conocimiento de objetivos		
				Planeación organizacional		
				Disponibilidad de recursos		
			Organización	Estructura organizacional		
				Niveles jerárquicos		
				Importancia del organigrama		
				Definición de funciones		
				Adecuación de tareas		
				Claridad departamental		
				Objetivos compartidos		
				Coordinación interna		
				Coordinación interdepartamental		
				Coordinación con jefe		
			Dirección	Motivación laboral		
				Mejora motivacional		
				Reconocimiento laboral		
				Inversión en capacitación		
				Remuneración justa		
				Guía de objetivos		
				Toma de decisiones		
				Clima laboral		
				Formación de equipos		
			Control	Estándares definidos		
				Supervisión continua		
				Comodidad en la retroalimentación		
				Satisfacción de resultados		
				Acciones correctivas		
				Control interno		
				Seguimiento de problemas		
				Autonomía laboral		
Variable 2: Satisfacción laboral	Según Pinheiro y Palma (2025), la satisfacción laboral denota cómo se sienten los trabajadores acerca de su organización y	Conforme a Álvarez et al. (2023), la satisfacción laboral se compone de tres dimensiones: condiciones de trabajo, vínculos	Condiciones de trabajo	Intensidad laboral	Muy bajo: 15-27	Ordinal 1: Totalmente insatisfecho 2: Algo insatisfecho 3: Indeciso 4: Satisfecho
				Remuneración económica	Bajo: 28-39	
				Beneficios laborales	Regular: 40-51	
				Proyección pensionaria	Alto: 52-63	
				Disponibilidad tecnológica		

sus roles dentro de ella.	organizacionales y desarrollo profesional, sustentadas en enfoques motivacionales como la teoría de Frederick Herzberg.	Vínculos organizacionales	Relación jerárquica	Muy alto: 64-75	5: Totalmente satisfecho
			Clima interpersonal		
			Cohesión grupal		
			Apoyo personal		
			Integración institucional		
			Liderazgo directo		
			Crecimiento profesional		
			Formación continua		
			Motivación laboral		
			Autonomía funcional		

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Meza y Flores (2024), en su estudio titulado *La gestión administrativa y su influencia sobre la satisfacción laboral en empleados financieros en organizaciones sin fines de lucro*, realizado en México, plantearon como objetivo analizar el grado de satisfacción laboral percibido por los trabajadores del área financiera de las instituciones pertenecientes a la Unión Mexicana Adventista del Séptimo Día en el estado de Chiapas, México. Respecto a la metodología, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño transversal, de tipo descriptivo y explicativo predictivo. Se empleó un método de muestreo no probabilístico por conveniencia. La población estuvo conformada por 165 personas, de las cuales participaron 125 en el estudio. Como resultado, luego de aplicar un análisis de regresión lineal simple, se determinó que la variable independiente correspondiente a la gestión administrativa explicó el 47,1 % de la variabilidad observada en la variable dependiente, correspondiente al nivel de satisfacción laboral. La R^2 ajustada fue de 0,471, con un valor F de 111.546 y un valor p inferior a 0,001. Se concluyó que la gestión administrativa tuvo una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

Mero y Barcia (2024), en su estudio titulado *Gestión administrativa y rendimiento laboral en la Empresa Pública Municipal Portoviejo*, realizado en Ecuador, plantearon como objetivo analizar la relación entre la gestión administrativa y el rendimiento laboral del personal que laboró en la empresa pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Portoviejo (GADM). Respecto a la metodología, el enfoque fue cuantitativo y tipo descriptivo, la cual permitió examinar tanto los procesos administrativos

como el perfil de los trabajadores. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, y el instrumento empleado fue un cuestionario estructurado. La población estuvo compuesta por 1,050 trabajadores pertenecientes a diferentes áreas de la institución, y se trabajó con una muestra representativa de 228 participantes. Como resultado, se denotó la existencia de una correlación positiva entre la gestión administrativa y el rendimiento laboral. Asimismo, se registró que una adecuada gestión incidió favorablemente en la planificación, dirección y control de las actividades internas, aportando así al logro de los objetivos institucionales. Como conclusión, se determinó que una administración eficiente dentro de dicha entidad pública tuvo un impacto significativo en el desempeño, la eficacia y el cumplimiento de las funciones asignadas al personal.

Saavedra y Delgado (2020), en México, realizó el estudio titulado *Satisfacción laboral en la gestión administrativa*. El objetivo fue describir las características de la satisfacción laboral dentro del contexto de la gestión administrativa. Respecto a la metodología, se clasificó como básica, con un diseño no experimental y enfoque descriptivo, sustentado en una revisión sistemática. Para la recolección de información, se empleó una tabla de registro de datos, utilizando como fuente principal la revisión bibliográfica de artículos científicos tanto nacionales como internacionales relacionados con las variables de estudio. Se seleccionaron los 11 artículos más pertinentes para el análisis. Como resultados, se demostró que la satisfacción laboral, en el marco de la gestión administrativa, denotaba cómo los trabajadores percibían su entorno laboral. Se identificó que muchos colaboradores no se sentían completamente satisfechos, lo cual estuvo vinculado a factores como la baja remuneración, condiciones laborales inadecuadas y una deficiente calidad en el liderazgo institucional. Se concluyó que la gestión administrativa requería de estrategias claras para orientar adecuadamente a la organización, dado que una gestión adecuada facilitaba el logro de metas institucionales. Funciones como la dirección, organización, control y planificación debían aplicarse correctamente para asegurar un entorno funcional. Finalmente, se estableció que la satisfacción

laboral estuvo influenciada por el área de recursos humanos, la cual desempeñó una función importante al considerar al trabajador como el eje central de la institución, promoviendo su reconocimiento y motivación para mejorar el desempeño laboral.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Flores (2024), en Puno, realizó la tesis *Gestión administrativa y satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de San Antonio, provincia de Puno, departamento de Puno, 2024*. El objetivo fue identificar la relación existente entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Antonio durante el año 2024. Respecto a la metodología, el enfoque fue cuantitativo, de tipo no experimental y con un diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores de la entidad pública, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. Para el análisis de los datos, se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman, mientras que la información se recopiló a través de la aplicación de encuestas estructuradas bajo el formato de escala Likert. Como resultado, con un nivel de significancia de $p = 0,05$, se obtuvo una correlación positiva baja de 0,28 entre ambas variables, lo que sugirió una relación débil pero existente entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral. Se concluyó que la Municipalidad Distrital de San Antonio requería implementar acciones orientadas al mejoramiento de sus procesos administrativos, con el propósito de incrementar el nivel de satisfacción de sus trabajadores. Dado que la correlación obtenida fue baja, se consideró necesario identificar áreas que requieren mejoras y diseñar programas que favorecieran un entorno laboral más positivo. Además, esta investigación se posicionó como un referente útil para futuras indagaciones sobre temas similares, al aportar información relevante sobre cómo la gestión administrativa incide, en un grado limitado, en el bienestar laboral. En ese sentido, se enfatizó la importancia de desarrollar políticas internas que promovieran un clima organizacional más satisfactorio, reconociendo que una

administración eficiente podía generar impactos positivos en el rendimiento y la motivación del personal.

Via (2023) llevó a cabo la investigación *Satisfacción laboral y gestión administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pomabamba – Ancash, 2023*, realizada en Lima. El objetivo fue analizar la relación entre la satisfacción laboral y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Pomabamba, ubicada en la provincia de Pomabamba, región Áncash, durante el año 2023. Respecto a la metodología, se estructuró a partir de un nivel básico, con un alcance correlacional y un enfoque cuantitativo. Se utilizó la técnica de encuesta y, como instrumento, se aplicó un cuestionario. La población estuvo compuesta por 80 trabajadores, quienes formaron parte de una muestra censal. Como resultado, existió una relación significativa entre la dirección administrativa y el desempeño laboral del personal de dicha municipalidad. La prueba estadística arrojó un valor de significancia de 0.000 y un coeficiente de correlación de Spearman (rs) de 0.848, lo cual indicó una fuerte relación positiva entre las variables estudiadas. Se concluyó que, a medida que se incrementó el nivel de satisfacción laboral, también se manifiesta en una mejora en la calidad de la gestión administrativa dentro de esta entidad pública.

Aguirre y Orihuela (2022) presentaron la tesis *Gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Quichuas, año 2021*, realizada en Huancavelica. Su objetivo fue determinar cómo se relacionaron la gestión administrativa y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Quichuas, durante el año 2021. Respecto a la metodología, se llevó a cabo un estudio de tipo aplicado, con un nivel correlacional y un diseño no experimental. Se utilizó la técnica de encuesta y un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos, aplicado a una población censal de 27 trabajadores administrativos de dicha municipalidad. Para el análisis estadístico, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson, con el fin de establecer el grado de asociación entre las variables principales, así como entre las dimensiones de la

gestión administrativa y los factores de la satisfacción laboral. Como resultado, se registró una correlación positiva y significativa entre las variables principales, con un valor $r = 0,728^{**}$ y un nivel de significancia $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Se concluyó que una mejor gestión administrativa estuvo asociada directamente con un mayor nivel de satisfacción laboral en la institución evaluada. Se presentó la misma tendencia con cada dimensión de la gestión administrativa, por lo que estos resultados confirmaron que ambas fases de la gestión administrativa, tanto mecánica como dinámica, influyeron de manera significativa en los distintos aspectos de la satisfacción laboral en el personal evaluado.

2.1.3. Antecedentes regionales

Palacios (2024) realizó la investigación *La gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de Agroindustria González EIRL de la ciudad de Tacna en el año 2022*, realizada en Tacna. Planteó como objetivo identificar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en el personal. Respecto a la metodología, el tipo fue básica, con un diseño no experimental, de corte transversal y con un nivel correlacional. La población estuvo conformada por 32 trabajadores, a quienes se les aplicó un censo. Como técnica se utilizó la encuesta, y como instrumento, un cuestionario estructurado. Como resultado, existió una relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral, lo cual fue sustentado mediante la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman, cuyo valor de significancia fue inferior a 0,05. Se concluyó que los procesos administrativos (tales como la planificación, organización, dirección y control) fueron ejecutados de manera adecuada por la empresa y estuvieron estrechamente relacionados con niveles favorables de satisfacción en el personal. Asimismo, se comprobó que los trabajadores percibieron condiciones laborales positivas, tales como retos adecuados en sus funciones, remuneraciones justas, un ambiente laboral apropiado y buenas relaciones interpersonales dentro del entorno de trabajo. Estos elementos se vincularon directamente con una gestión administrativa efectiva, lo que reforzó la conclusión de que ambas variables estuvieron significativamente

correlacionadas en el contexto organizacional de Agroindustria González EIRL en el año 2022.

Yataco (2024) desarrolló la tesis *La gestión administrativa y su relación con la satisfacción laboral del personal del instituto Certus, periodo 2023*, realizada en Tacna. Su objetivo es establecer la relación existente entre las variables gestión administrativa y satisfacción laboral. Respecto a la metodología, el tipo fue básica, con un diseño no experimental, de enfoque transversal y nivel correlacional. La muestra estuvo compuesta por 87 trabajadores del área administrativa, a quienes se les aplicaron cuestionarios virtuales como instrumento para recolectar la información requerida. Los datos obtenidos fueron procesados y analizados mediante herramientas estadísticas. Como resultado, existió una relación significativa y fuerte entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral del personal del Instituto CERTUS durante el periodo 2023. Que concluyó que una adecuada implementación de prácticas administrativas contribuyó a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, lo que a su vez incrementó su nivel de satisfacción en el desempeño de sus funciones.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Gestión administrativa

2.2.1.1. Definiciones. Según Chiavenato (2019), la gestión administrativa es el acto de trabajar con y a través de otras personas para lograr los objetivos de una organización en un entorno cambiante. Destaca la interacción humana y la adaptabilidad como elementos para el proceso de gestión.

Por otro lado, Griffin (2017) sostiene que la gestión administrativa son las actividades que los administradores realizan para alcanzar los objetivos

organizacionales, considerando la planificación, la organización, la dirección y el control.

Asimismo, Jones y George (2016) sostienen que la gestión administrativa es la utilización de recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos de manera eficiente y efectiva. Considera el diseño de una estructura organizacional, movilizar individuos y equipos, y aplicar controles para asegurar resultados.

Finalmente, Bateman y Snell (2011) indican que la gestión administrativa implica la coordinación de todas las actividades de una empresa con el fin de alcanzar sus objetivos, mediante el esfuerzo humano coordinado, la toma de decisiones, la planificación estratégica y el uso eficiente de los recursos disponibles.

2.2.1.2. Importancia de la gestión administrativa. De acuerdo a Koontz y Weihrich (2010), ofrece una perspectiva sobre la gestión administrativa, destacando que es tanto un arte como una ciencia. Este equilibrio es importante, pues mientras que la ciencia de la gestión brinda los métodos y las prácticas necesarias para la organización efectiva y la toma de decisiones basada en datos, el arte implica la intuición y la capacidad personal para dirigir e inspirar a los trabajadores. La gestión eficaz se enfoca en lograr los objetivos de manera eficiente, además debe asegurar la satisfacción y el desarrollo del personal.

El modelo humano de la gestión, implica un liderazgo que comprenda y valore las contribuciones individuales, fomentando un ambiente donde los trabajadores ejecutan tareas; también se sienten valorados y parte importante de la organización. Esto, a su vez, mejora la moral y la productividad, elementos importantes para el éxito a largo plazo de cualquier empresa.

Además, los autores abogan por la adaptabilidad en la gestión administrativa, argumentando que los gerentes exitosos se adaptan a los cambios en el entorno empresarial; también son proactivos en la anticipación de estos cambios y en la preparación de su organización para enfrentarlos de manera efectiva. Este modelo proactivo mejora la resiliencia organizativa y asegura que la empresa permanezca competitiva en un mercado en constante evolución (Koontz y Weihrich, 2010).

2.2.1.3. Elementos de la gestión administrativa. Mintzberg (2012) identifica varios aspectos o "elementos" dentro de la gestión administrativa. Se describen a continuación:

- La cima estratégica: Es el nivel más alto de gestión, que toma decisiones estratégicas y asegura que la organización cumpla con su misión y objetivos.
- La línea media: Estos son los gerentes y supervisores que conectan la cima estratégica con los niveles operativos de la organización. Tienen una función de importancia en la implementación de estrategias y políticas.
- El núcleo operativo: Se refiere a los trabajadores que realizan el trabajo básico relacionado con la producción de productos o servicios en una organización.
- La tecnoestructura: Está formada por analistas y especialistas cuyo trabajo es estandarizar y mejorar los procesos de trabajo en la organización.
- El staff de apoyo: Roles que brindan apoyo indirecto a la organización, como personal de IT, personal de limpieza, seguridad, entre otros.
- Sistemas de toma de decisiones: Mintzberg argumenta que la gestión administrativa involucra la toma de decisiones en todos los niveles, desde decisiones estratégicas en la cima hasta decisiones operativas en la base.

- **Mecanismos de coordinación:** Estos son los procesos y sistemas que aseguran que las diferentes partes de la organización trabajen juntas de manera efectiva. Esto puede abordar todo, desde comunicaciones formales y reuniones hasta sistemas informales de socialización y colaboración.
- **Estructura organizativa:** Según Mintzberg, la forma en que se organiza y estructura una entidad tiene un impacto directo en su eficacia administrativa. Esto considera cómo se dividen y coordinan las tareas y responsabilidades (Mintzberg, 2012).

2.2.1.4. Aspectos de la gestión administrativa. El Equipo Editorial Etecé (2021) indica que la administración es la gestión que supervisa las operaciones de una organización, asegurando que la información fluya de manera eficiente y los recursos se utilicen de manera eficiente; genera valor agregado a la organización, ya que identifica prácticas obsoletas y desarrolla procesos que ayudan a mejorarlas. Los gerentes administrativos suelen tener un equipo de trabajo responsable conformado por gerentes y analistas. Un gerente administrativo y su equipo presentan diferentes compromisos para desempeñar y dependiendo del área o especialización. Destacan las siguientes características:

- Proponer y desarrollar políticas, normas y procedimientos.
- Liderar múltiples equipos de trabajo.
- Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Proponer e implementar mejoras a las políticas de gestión de personal.
- Controlar el proceso de compensación de trabajadores.
- Elaborar planes de formación y desarrollo de los trabajadores.
- Investigación y diagnóstico periódico del clima laboral.
- Asesorar, notificar y mantener actualizado el catálogo de su organización.
- Preparar planes y previsiones de ventas.
- Elegir una estrategia de ventas.

- Esquematizar la distribución del área de trabajo para los trabajadores (Equipo Editorial Etecé, 2021).

2.2.1.5. Modelos teóricos de la gestión administrativa.

Teoría clásica de la administración. La teoría clásica, desarrollada por Fayol (2002), enfatiza la estructura organizacional y las funciones de la gestión. El autor identificó cinco funciones principales de la administración: planificación, organización, comando, coordinación y control, que consideraba importantes para el manejo adecuado de cualquier empresa. Esta teoría propone que una gestión efectiva se logra a través de la previsión y la estructura y es conocida por su abordaje en la división del trabajo y la especialización. Fayol también introdujo 14 principios de gestión que siguen siendo referentes para los administradores modernos en términos de cómo gestionar eficientemente y mejorar las operaciones organizacionales.

Teoría de la burocracia (Max Weber). Weber (2022) introdujo la teoría de la burocracia, que describe las organizaciones como sistemas altamente estructurados y formales diseñados para maximizar la eficiencia. Weber enfocó su teoría en la racionalidad, la legalidad y la uniformidad, lo que permite que una organización funcione de manera consistente y predecible. Según el autor, las burocracias son necesarias para manejar las complejidades de las operaciones a gran escala, pero también advirtió sobre sus limitaciones, como la rigidez y la posible resistencia al cambio. Su modelo considera una jerarquía clara, reglas detalladas y una relación impersonal entre los trabajadores.

Teoría de la administración algorítmica. Esta teoría fue planteada por Lee et al. (2015), quienes describen cómo los sistemas digitales automatizados asumen funciones tradicionales de gestión. Impulsados por algoritmos que calculan en tiempo real asignaciones laborales, evaluación de desempeño y toma de decisiones, estos modelos permiten una gestión sin supervisión jerárquica directa, abordando herramientas de “nudging” que influyen sutilmente en la

conducta de los trabajadores (escala, respuesta inmediata, métricas, incentivos). Se sustenta en la recolección masiva de datos, inteligencia artificial y aprendizaje automático continuo, lo cual incrementa la eficiencia operativa y reduce errores, permitiendo optimizar recursos humanos hacia tareas más estratégicas. A pesar que promueve transparencia en algunos casos, también plantea retos éticos y de control, al generar asimetrías de información entre la organización y el trabajador, y conducir a prácticas de supervisión invasiva y decisiones opacas.

Modelo dinámico de administrativo Bloat. Yang y Grenier (2025) desarrollaron un modelo teórico-cuantitativo para explicar cómo la sobrecarga administrativa puede surgir de la tensión entre la creación de procesos y su eliminación. Su trabajo muestra que, cuando la tasa de creación de nuevos procesos – en respuesta a problemáticas operativas – excede la tasa de eliminación de procedimientos obsoletos, se desencadena un equilibrio inestable llamado “administrative bloat”. El modelo identifica un aspecto que requiere intervención: por debajo de él, los costos administrativos se estabilizan razonablemente; por encima, los procesos obsoletos proliferan hasta saturar los recursos organizacionales, especialmente durante entornos de cambio acelerado. Esto implica que una gestión administrativa efectiva debe considerar estrategias proactivas para la monitorización, depuración periódica y anticipación de la obsolescencia de procesos.

2.2.1.6. Dimensiones de la gestión administrativa. Las dimensiones de la gestión administrativa se fundamentan en el enfoque clásico de la administración propuesto por Fayol (2002). Asimismo, los autores Escareño et al. (2021) diseñaron un instrumento validado, el cual se sustenta en las teorías y enfoques de otros autores clásicos de la administración. Se desarrollan cada una de sus dimensiones a continuación:

Dimensión 01. Planeación. Constituye el punto de partida de toda gestión administrativa, porque permite anticipar el rumbo de la organización y ordenar las acciones antes de ejecutarlas. Se entiende como el proceso mediante

el cual la empresa revisa su realidad pasada y presente, observa su entorno y, a partir de ello, define qué debe hacerse, por qué debe hacerse, cuándo debe hacerse, quién debe hacerlo y cómo debe llevarse a cabo. Desde esta mirada, planificar no es solo proponer actividades, sino darles sentido, secuencia y viabilidad, de manera que cada trabajador pueda comprender con claridad su labor dentro de la organización. Esta idea se sustenta principalmente en Hernández y Palafox (2012), quienes señalan que la planeación considera la información previa y el contexto para organizar, dirigir y medir el desempeño; asimismo, Robbins y Coulter (2014) explican que esta dimensión implica identificar la misión, los objetivos y las estrategias, analizar el entorno, revisar los recursos disponibles, formular e implementar estrategias y, finalmente, evaluar resultados.

Dimensión 02. Organización. Representa la dimensión que da forma interna a la gestión administrativa, pues establece cómo se distribuyen las funciones, cómo se estructuran los cargos y cómo se relacionan las distintas áreas de la empresa. Permite ordenar o reorganizar las actividades necesarias para el funcionamiento institucional. Rodríguez (2011) sostiene que organizar implica desarrollar etapas orientadas a estructurar la empresa de manera funcional. Dentro de esa lógica, una de las primeras bases es la división del trabajo, explicada por Hitt et al. (2006) como la separación y delimitación de actividades para lograr mayor precisión y eficiencia, evitando que una sola persona asuma todo y termine desviándose de sus responsabilidades.

Del mismo modo, la organización requiere una jerarquización clara, porque esta permite ordenar niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura. En el texto, esta idea se apoya en Martínez (2017), quien define la jerarquización como el orden por rango, funciones o importancia. A ello, se suma la departamentalización, explicada por Gálvez et al. (2016) como la agrupación de funciones y tareas semejantes en unidades especializadas. Finalmente, la coordinación, sustentada en Stoner (1996) y complementada por Valda (2012), hace posible que las distintas áreas y departamentos no trabajen aislados, sino

articulados hacia el logro de objetivos comunes. En una lectura más cercana a la realidad del trabajador, una buena organización se percibe cuando existe claridad en los puestos, coherencia entre funciones, relación ordenada entre áreas y una dinámica laboral que evita la improvisación y la duplicidad de esfuerzos.

Dimensión 03. Dirección. Es la dimensión que expresa la manera en que la empresa conduce a las personas hacia el cumplimiento de sus objetivos. Se sustenta en la idea de que no basta con tener una estructura organizacional definida; también es necesario que exista una conducción efectiva que movilice al personal, oriente sus esfuerzos y mantenga el compromiso con las metas institucionales. Stoner (1996) define la dirección como la etapa que asegura que la estructura avance hacia el objetivo establecido; mientras que Newman y Warren (1996) señalan que, en esta fase, se ejerce autoridad y se transmiten instrucciones, considerando la respuesta de las personas a quienes van dirigidas. En otras palabras, dirigir implica influir, orientar y acompañar el desempeño humano dentro de la empresa.

Esta dimensión adquiere un valor especial, porque toca de manera directa la vivencia del trabajador. Un empleado no solo percibe órdenes; también percibe el trato, la forma de liderazgo, el reconocimiento recibido y el ambiente que se genera en su equipo. Por eso, el artículo incorpora dentro de la dirección elementos como la motivación, las capacitaciones, las remuneraciones y el liderazgo. La motivación es entendida por Santrock (2002) como el conjunto de razones que explican el comportamiento de las personas; a ello, se suma la postura de Madrigal (2009), quien explica que motivar al personal es complejo, ya que no depende únicamente de incentivos económicos. En la misma línea, Walter (2003) sostiene que intervienen factores como la capacitación, las condiciones de trabajo, el clima organizacional, las relaciones humanas, la seguridad y los sistemas de recompensa. Finalmente, el liderazgo se sustenta en Pratt (1997), quien lo concibe como un proceso en el que una persona influye sobre otras gracias a sus cualidades y capacidad de resolver problemas. Desde

esta perspectiva, dirigir bien significa lograr que las personas trabajen con orientación, compromiso y confianza.

Dimensión 04. Control. Es la dimensión que permite verificar si lo planificado y ejecutado realmente está produciendo los resultados esperados. No se reduce a supervisar de manera rígida, sino que cumple una función correctiva y de seguimiento, necesaria para mantener a la organización dentro de los parámetros deseados. Ponce (2012) define el control como el establecimiento de un sistema que compara resultados actuales con resultados esperados, con el fin de identificar logros, corregir desviaciones y reformular planes cuando sea necesario. Desde esta postura, controlar significa cuidar el rumbo de la empresa y evitar que los errores se conviertan en problemas permanentes.

Asimismo, Stoner (1996) señala que el control comprende el establecimiento de estándares de desempeño, la medición de resultados frente a esas normas y la toma de decisiones correctivas cuando los resultados no son satisfactorios. En un sentido más humano, el control bien aplicado no debería vivirse como vigilancia hostil, sino como una ayuda para detectar fallas, retroalimentar el trabajo y mejorar los procesos. Por eso, en este instrumento, se concreta en dos indicadores esenciales: medidas correctivas y monitoreo.

2.2.2. Satisfacción laboral

2.2.2.1. Definiciones. Según Pinheiro y Palma (2025), la satisfacción laboral denota cómo se sienten los trabajadores acerca de su organización y sus roles dentro de ella. Esta satisfacción puede depender del reconocimiento recibido, la autonomía en el puesto y la alineación entre los valores personales y los de la organización.

Por otro lado, Baxi y Atre (2024) indica que la satisfacción laboral es el grado de satisfacción que los trabajadores sienten acerca de su trabajo. Esta

percepción está influida por factores como el ambiente laboral, la relación con los compañeros y las oportunidades de desarrollo.

Mitsakis y Galanakis (2022) sostienen que la satisfacción laboral es una variable afectiva resultante del análisis de las condiciones de trabajo. Depende de cómo el trabajador interpreta factores como el salario, la carga de trabajo, el apoyo del liderazgo y la estabilidad.

Según Herzberg (2003), la satisfacción laboral depende de factores motivadores que enriquecen el trabajo del individuo, distinguiendo entre higiene (que evitan insatisfacción) y factores motivadores (que fomentan la satisfacción).

Por otro lado, Judge et al. (2001) definen la satisfacción laboral como una evaluación afectiva y cognitiva donde las emociones y los pensamientos de la persona acerca de su trabajo se consideran conjuntamente. Esta definición considera tanto aspectos afectivos como cognitivos en la evaluación del trabajo.

Asimismo, Robbins (2001) considera que la satisfacción laboral es una actitud general hacia el trabajo de una persona. Se enfoca en cómo las actitudes generales influyen en la percepción del ambiente laboral.

2.2.2.2. Importancia de la satisfacción laboral. Dessler (2017), en su conceptualización sobre la gestión de recursos humanos, argumenta de manera convincente que la satisfacción laboral es un aspecto de bastante importancia el éxito organizacional. Cuando los trabajadores están satisfechos con su trabajo, muestran un mayor compromiso y dedicación, lo cual se traduce directamente en una mejora en la productividad y eficiencia. Esta relación es importante, porque los trabajadores comprometidos tienden a esforzarse más y a buscar activamente formas de mejorar su rendimiento, lo que beneficia a toda la organización.

La satisfacción laboral también tiene una función determinante en la retención del talento. Los trabajadores satisfechos son menos propensos a buscar nuevas oportunidades de empleo, lo que reduce las tasas de rotación y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos trabajadores. Además, una baja rotación fomenta una cultura organizacional más estable y acumulativa, donde se preserva el conocimiento y la experiencia.

Otro aspecto importante es el impacto de la satisfacción laboral en el clima organizacional. Un ambiente de trabajo positivo, donde los trabajadores se sienten valorados y satisfechos, conduce a mejoras en la moral y fomenta un espacio de trabajo más cooperativo y creativo. Los trabajadores satisfechos tienden a colaborar más eficazmente, lo que puede llevar a innovaciones y mejoras que ayudan a la organización de forma general. Además, la satisfacción laboral tiene un efecto significativo en la relación con los clientes. Los trabajadores que están contentos con su trabajo a menudo ofrecen un mejor servicio al cliente, ya que su actitud positiva se denota en su manera de interactuar con los clientes. Esto puede resultar en una mejor satisfacción del cliente, que es necesaria para el éxito empresarial a largo plazo (Dessler, 2017).

A ello, se añade que, en el contexto organizacional contemporáneo, la satisfacción laboral también cumple una función preventiva frente a la rotación del personal. Arteta (2025) explica que los estudios revisados muestran una relación estrecha entre satisfacción laboral e intención de permanencia, lo que permite afirmar que un trabajador satisfecho tiende a mostrar mayor disposición a permanecer en su organización; mientras que contextos marcados por insatisfacción, liderazgo deficiente, clima inadecuado o escasas oportunidades de crecimiento favorecen la intención de salida. Por ello, la satisfacción laboral no solo impacta en el bienestar subjetivo del trabajador, sino también en la continuidad del talento humano y en la sostenibilidad de la institución.

2.2.2.3. Características de la satisfacción laboral. Gay (2006) menciona que hay varios aspectos identificables en la satisfacción laboral. Se detallan a continuación:

- Creencia en la compañía: Entender y poner en práctica las metas y la ética organizacional.
- Contribución personal: Reconocer los servicios prestados por la empresa satisfará al trabajador. Quien no entiende ayudar a mejorar la imagen de la organización puede sentirse insatisfecho y mostrar desinterés.
- Colegas: Si no tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, puede que no sea suficiente solo querer su trabajo y comprender la importancia del puesto. Los trabajadores que discuten abiertamente sus preocupaciones con sus superiores y quieren claridad sobre tareas específicas tienen más probabilidades de estar satisfechos.
- Justicia: El trabajo se contenta con salarios altos, oportunidades y un buen trato en el día a día. A algunas personas se les paga menos que a sus pares, por ejemplo, debido a su género, a pesar de que realizan las mismas tareas (Gay, 2006).

2.2.2.4. Factores de la satisfacción laboral. Hellriegel y Slocum (2009), quienes consideran los estudios realizados por Chiavenato (2009), mencionaron que la satisfacción laboral tiene 05 factores. Se desarrollan a continuación:

Sueldo. Los trabajadores ganan sueldos o salarios, recompensas y bonificaciones a cambio de su trabajo. Varios estudios muestran que los salarios pueden ser la causa más importante de insatisfacción de los trabajadores. La comparación social actual dentro y fuera de la organización es el factor más importante que hace que un trabajador decida que su salario debe compararse

con lo que recibe. Es importante resaltar que la percepción de justicia de los trabajadores aporta a su satisfacción.

- **Equidad:** Los trabajadores a menudo comparan el pago que reciben con su desempeño laboral. También comparan sus salarios con otros miembros de la organización en posiciones similares. Entonces, cuando se dan cuenta de que sus salarios son iguales a los de otros trabajadores, piensan que la situación es justa y no se ponen nerviosos. Por otro lado, si perciben la relación como injusta, se genera tensión. Los autores Bohlander y Snell (2008) sostienen que la percepción de los trabajadores sobre el pago justo o injusto tiene un impacto considerable en su productividad y motivación conductual.
- **Expectativa:** Considerando a Chiavenato (2009), las personas están motivadas cuando sienten que pueden completar una tarea (resultado intermedio) y que el beneficio de hacerlo (resultado final) será mayor que su esfuerzo. De lo aquí expuesto, se puede concluir que si los trabajadores sienten que son recompensados como se espera, se desempeñarán mejor en la organización y producirán resultados positivos. Por ello, es importante que las organizaciones satisfagan las expectativas de cada trabajador.

Seguridad.

- **Condiciones laborales:** De acuerdo con Chiavenato (2007), muestra que cuando hablamos de condiciones ambientales de trabajo, nos referimos al entorno físico que rodea a un trabajador que ocupa un puesto en una organización. En otras palabras, el entorno físico que rodea al trabajador mientras está trabajando. Los gerentes deben ser capaces de brindar a los trabajadores buenas condiciones físicas y mentales de trabajo para que se sientan cómodos en el trabajo y realicen adecuadamente sus tareas, trayendo así buenos resultados a la organización.

- Seguridad laboral: Es muy necesario que las entidades brinden lugares de trabajo óptimos para asegurar la salud física y mental de sus trabajadores. Según Chiavenato (2009), la seguridad laboral se centra en la prevención de accidentes y la gestión de los riesgos laborales. Su finalidad es preventiva y se espera que el impacto del riesgo de accidente sea mínimo.
- Estabilidad laboral: Según Pérez (2004), el empleo o estabilidad laboral es la versión más amplia y considera ampliamente la continuidad de la situación profesional del trabajador fuera de una determinada empresa. Si no hubiera seguridad laboral, habría poca o ninguna oportunidad de ejercer los derechos individuales o colectivos, y los mecanismos para proteger estos derechos no serían suficientemente "exigibles" para los empleadores. Si un trabajador no tiene la culpa, su derecho a permanecer en el lugar de trabajo es su trabajo. Así como es un derecho del trabajador, también es una responsabilidad del empleador, ya que las organizaciones tienen el deber de asegurar que los despidos sean justificados (Chiavenato I. , 2007).

Social.

- Comunicación: La comunicación es un factor relevante para la existencia de una organización. La buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación; la mala comunicación conduce a la ineficiencia, la confusión y el conflicto interno. Por su parte, Robbins y Judge (2009) sostienen que, para distintos trabajadores, su equipo de trabajo es su principal fuente de interacción social. La comunicación grupal es el mecanismo básico por el cual los miembros expresan su insatisfacción y satisfacción.
- Trabajo en equipo: La labor en equipo fue definida como dos o más personas organizadas de alguna manera para trabajar juntas para lograr un objetivo común, la realización de un proyecto. El éxito de una organización depende en gran medida de las relaciones, la

comunicación y el compromiso de los trabajadores, por lo que el trabajo en equipo es muy importante ya que todos ponen de su parte para lograr los objetivos de la organización.

Supervisión.

- **Adquirir poder e influencia:** Como dijo Chiavenato (2009), un líder debe ganar poder e influencia y luego empoderar a los que están debajo de él para poder distribuir el poder y darles más responsabilidad y autonomía. Es importante para que los trabajadores se desempeñen bien en una organización, ya que, si sus actividades y responsabilidades no están claramente definidas, no podrán funcionar adecuadamente en el trabajo.
- **Motivar a los trabajadores:** Es sabido que la motivación es lo que impulsa a los trabajadores a desempeñarse mejor en una organización. Los supervisores deben reconocer cuándo los trabajadores logran resultados positivos. Chiavenato (2009), mencionó que los gerentes deben identificar el desempeño individual, crear un ambiente agradable y motivador y premiar el buen desempeño para reforzarlo y alentarlos.
- **Apoyo a los trabajadores:** Requiere que los supervisores faciliten la comunicación con los trabajadores para que puedan comunicarles libremente sus problemas para que puedan aconsejarlos y guiarlos. Además, necesitan saber compartir sus conocimientos, opiniones, experiencias, etc.
- **Administrar conflictos:** Una de las destrezas más relevantes que debe desempeñar un supervisor es otorgar soluciones a los conflictos que puedan surgir en la entidad. Según Chiavenato (2009), esto indica que los gerentes deben identificar las causas y fuentes de los conflictos en el equipo y elegir las estrategias apropiadas para resolver adecuadamente estos conflictos.

Crecimiento.

- **Capacitaciones:** Desde la concepción de Chiavenato (2009), la formación o capacitación está referida a la transferencia de conocimientos relacionados con el trabajo, actitudes hacia la organización, la tarea y el entorno, así como el desarrollo de habilidades y competencias. Si los trabajadores de la empresa continúan recibiendo capacitación, les ayudará a desarrollarse plenamente en su trabajo, pues estarán en constante aprendizaje.

2.2.2.5. Modelos teóricos de la satisfacción laboral.

Teoría de los 02 factores. Herzberg (2003) identificó dos grupos de factores que influyen en la satisfacción laboral: los factores de motivación y los de higiene. Los factores de motivación consideran elementos intrínsecos al trabajo como el reconocimiento, oportunidades de crecimiento y el trabajo en sí, que cuando están presentes, fomentan la satisfacción. Por otro lado, los factores de higiene son extrínsecos, como el salario, condiciones laborales y políticas de la empresa; su ausencia puede causar insatisfacción, pero su presencia no asegura una satisfacción sostenida. Este modelo subraya que la verdadera motivación proviene de la realización personal y el logro derivado del trabajo.

Teoría del diseño del trabajo. Este modelo, planteado por Hackman y Oldham (1980), propone que la satisfacción laboral está directamente relacionada con el diseño del trabajo. Se centra en cinco dimensiones del diseño del trabajo: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Estos aspectos mejoran tres estados psicológicos de importancia: la vivencia del significado del trabajo, la responsabilidad por los resultados y el conocimiento de los resultados reales del trabajo. Cuando estos estados son altos, se elevan la motivación, la calidad del desempeño y la satisfacción laboral.

Teoría de discrepancia. Locke (1976) propuso que la satisfacción laboral surge de la discrepancia entre lo que uno espera de su trabajo y lo que realmente experimenta. Si las expectativas son igualadas o superadas por la realidad del trabajo, se produce satisfacción; si no, resulta en insatisfacción. Este modelo destaca la importancia de gestionar las expectativas de los trabajadores y alinearlas con la realidad organizacional para mejorar la satisfacción laboral.

Teoría de la equidad. Según Adams (1965), la satisfacción laboral se basa en la percepción de equidad o inequidad en el intercambio entre lo que los trabajadores aportan al trabajo (entradas) y lo que reciben a cambio (salidas). Los trabajadores comparan su ratio de entradas/salidas con la de otros compañeros. Si perciben inequidad, pueden experimentar insatisfacción y ajustar su esfuerzo para restaurar la equidad. Este modelo subraya la importancia de la justicia y equidad percibida como central para la satisfacción laboral.

Teoría del intercambio social. Desarrollada por Blau (1964), esta teoría ve las relaciones en el trabajo como acuerdos de intercambio social que pueden afectar la satisfacción laboral. Según Blau, si los trabajadores perciben que el intercambio es equitativo, donde los beneficios son proporcionales a las contribuciones, se sentirán más satisfechos. Este modelo enfatiza la importancia de las relaciones justas y recíprocas en el lugar de trabajo y cómo estas pueden influir en la satisfacción general del trabajador.

2.2.2.6. Dimensiones de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral ha sido estudiada por diversos autores desde distintos enfoques y teorías, los cuales han permitido identificar componentes o dimensiones para permitir su comprensión.

En ese sentido, en la presente investigación, se adoptan las dimensiones propuestas por Álvarez et al. (2023), las cuales han sido validadas en estudios recientes sobre satisfacción laboral. Cabe precisar que dicho instrumento no se desarrolla de manera aislada, sino que se encuentra teóricamente fundamentado

en modelos clásicos de la motivación y satisfacción laboral, tales como los planteamientos de Frederick Herzberg, Abraham Maslow y Paul Spector, entre otros. En este sentido, las dimensiones propuestas por Álvarez responden a estos enfoques teóricos, permitiendo medir la satisfacción laboral de manera integral. Asimismo, el autor utiliza dichos modelos teóricos como base para operacionalizar la variable en dimensiones e indicadores observables.

Dimensión 01. Condiciones de trabajo. La dimensión condiciones de trabajo, propuesta por Álvarez et al. (2023), se fundamenta en la teoría de la higiene y motivación de Herzberg (2003, como se citó en Pérez, 2015). Desde esta postura, la satisfacción laboral no depende únicamente del entusiasmo personal del trabajador, sino también de ciertos factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, las políticas de la empresa, la seguridad, el ambiente y las condiciones generales del puesto. En este sentido, el autor utiliza dicho modelo teórico para identificar aquellos factores extrínsecos —como el salario, las políticas institucionales, la seguridad laboral y las condiciones generales del puesto— que influyen en la reducción de la insatisfacción laboral.

Cuando estos factores son adecuados, reducen la insatisfacción y favorecen una percepción más estable y positiva del trabajo; cuando son deficientes, generan malestar, desmotivación y desgaste emocional (Pérez, 2015). En la misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) sostiene que el trabajo decente exige una remuneración justa, protección social, seguridad y oportunidades reales de desarrollo, lo que demuestra que las condiciones de trabajo no son un elemento accesorio, sino una base esencial para el bienestar laboral.

Presenta los indicadores siguientes:

- Carga de trabajo
- Salario
- Prestaciones adicionales
- Jubilación

- Recursos tecnológicos (Álvarez y otros, 2023).

Dimensión 02. Vínculos organizacionales. La dimensión vínculos organizacionales planteada por Álvarez et al. (2023) se sustenta en el enfoque actitudinal de la satisfacción laboral propuesta por Paul Spector (1997, como se citó en Patlán, 2016), quien la entiende como la percepción favorable del trabajador hacia su puesto y hacia las actividades que realiza en la organización. En este caso, el autor utiliza este modelo teórico para evaluar la percepción del trabajador respecto a su entorno social y organizacional, considerando aspectos como las relaciones interpersonales, el liderazgo y el clima laboral.

Dicha percepción se construye a partir de la interacción con el entorno organizacional, incluyendo las relaciones con jefes, compañeros, normas, estilos de liderazgo y prácticas institucionales. Asimismo, Locke (1976) plantea que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero derivado de la valoración de la experiencia de trabajo; ello implica que las relaciones que se construyen al interior de la empresa forman parte central de esa experiencia. Cuando el trato es digno, la comunicación es respetuosa y existe apoyo interpersonal, el trabajador tiende a sentirse más seguro, escuchado y comprometido.

Presenta los indicadores siguientes:

- Trato recibido
- Relación con compañeros de trabajo
- Relación con miembros del área
- Atención del jefe
- Trato del jefe
- Actividades recreativas (Álvarez y otros, 2023).

Dimensión 03. Desarrollo profesional. La dimensión desarrollo profesional propuesta por Álvarez et al. (2023) se fundamenta en la perspectiva motivacional. En primer lugar, la teoría de Herzberg (2003, como se citó en

Pérez, 2015) distingue entre factores higiénicos y factores motivacionales, señalando que la verdadera satisfacción laboral se fortalece cuando el trabajo ofrece logro, reconocimiento, crecimiento y posibilidad de realización. En segundo lugar, la jerarquía de necesidades de Maslow (1998) ayuda a comprender que el ser humano no solo busca cubrir necesidades básicas o de seguridad, sino también alcanzar necesidades de estima y autorrealización. En este sentido, el autor utiliza estos modelos teóricos para medir aspectos relacionados con el crecimiento personal, la autorrealización, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

Asimismo, el Modelo de Características del Trabajo, explicado por Ceja (2013), el cual señala que la percepción de un trabajo como significativo y valioso depende de elementos como la autonomía, la identidad de la tarea, la significancia y la retroalimentación. Esto guarda relación con la satisfacción que siente el trabajador cuando tiene margen para decidir, cuando recibe capacitación y cuando ve que su trabajo le permite evolucionar. De igual forma, la teoría motivacional de McClelland (1989) aporta al señalar que muchas personas orientan su conducta laboral por la necesidad de logro, poder o afiliación; de estas, la necesidad de logro se relaciona directamente con la búsqueda de superación y crecimiento.

Presenta los indicadores siguientes:

- Oportunidades de superación
- Capacitaciones profesionales
- Satisfacción con el trabajo
- Libertad (Álvarez y otros, 2023).

De manera complementaria, estas dimensiones no solo permiten comprender cómo evalúa el trabajador su experiencia laboral inmediata, sino también anticipar efectos organizacionales de mayor alcance. Arteta (2025) señala que la satisfacción laboral se encuentra estrechamente vinculada con la intención de permanencia en las organizaciones, especialmente cuando

intervienen factores como el clima laboral, el liderazgo, la comunicación y las oportunidades de desarrollo. En consecuencia, las condiciones de trabajo, los vínculos organizacionales y el desarrollo profesional no deben analizarse solo como componentes descriptivos de la satisfacción, sino también como aspectos que pueden influir en la estabilidad del personal y en la continuidad del servicio dentro de la institución.

2.3. Glosario de términos básicos

a) Condiciones de trabajo

Engloba desde la seguridad y comodidad física del entorno laboral hasta la equidad y justicia percibida en el salario y los beneficios económicos adicionales (Álvarez y otros, 2023).

b) Control

Se refiere al sistema de supervisión, seguimiento y evaluación del desempeño dentro de la empresa (Escareño y otros, 2021).

c) Desarrollo profesional

Evalúa la medida en que los individuos pueden influir en sus tareas, tomar decisiones importantes y sentir que su trabajo aportó de manera significativa a los objetivos organizacionales (Álvarez y otros, 2023).

d) Dirección

Examina cómo los líderes de la empresa orientan, motivan y supervisan al personal (Escareño y otros, 2021).

e) Gestión administrativa

Es el acto de trabajar con y a través de otras personas para lograr los objetivos de una organización en un entorno cambiante. Destaca la interacción

humana y la adaptabilidad como elementos en el proceso de gestión (Chiavenato, 2019).

f) Organización

Aborda cómo la empresa estructura sus áreas, jerarquías y funciones para facilitar el trabajo colaborativo (Escareño y otros, 2021).

g) Planeación

Hace referencia al grado en que la empresa establece de forma clara, oportuna y estratégica las actividades laborales de su personal (Escareño y otros, 2021).

h) Satisfacción laboral

Denota cómo se sienten los trabajadores acerca de su organización y sus roles dentro de ella. Esta satisfacción puede depender del reconocimiento recibido, la autonomía en el puesto y la alineación entre los valores personales y los de la organización (Pinheiro y Palma, 2025).

i) Vínculos organizacionales

Abarca cómo los trabajadores interactúan entre sí, la calidad del liderazgo y la comunicación dentro de la organización, y el grado de apoyo que sienten en su desarrollo profesional y personal (Álvarez y otros, 2023).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo

La investigación es de tipo básica, ya que tomó como referencia investigaciones previas sobre gestión administrativa y satisfacción laboral, las cuales sirvieron de sustento teórico. El estudio buscó ampliar el conocimiento existente y generar aportes significativos que podrán ser aplicados en futuras investigaciones orientadas a mejorar los procesos administrativos y las condiciones laborales en instituciones similares (Hernández y Mendoza, 2019).

3.2. Diseño

El diseño de esta investigación fue no experimental y transversal, ya que la información sobre la gestión administrativa y la satisfacción laboral se recopiló en un solo momento en el tiempo. Los datos fueron analizados tal como se obtuvieron, sin manipulación alguna, con el fin de observar y describir la relación entre las variables en un contexto institucional específico (Hernández y Mendoza, 2019).

3.3. Nivel

Según la clasificación metodológica propuesta por Hernández y Mendoza (2019), el estudio se desarrollará en un nivel descriptivo correlacional. Se describió detalladamente cómo interactúan la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna; asimismo, se exploró el grado de relación existente entre ambas variables mediante técnicas estadísticas.

3.4. Población y muestra de estudio

De acuerdo a la información primaria brindada por la jefatura de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Tacna, actualmente presenta una población total de 892 trabajadores, como se manifiesta en la tabla siguiente:

Tabla 2

Cantidad de trabajadores MPT – 2025

Órgano/Unidad orgánica	Personal CAP	Personal CAS	Total de Puestos
Concejo Municipal	0	2	2
Alcaldía	4	0	4
Gerencia Municipal	4	3	7
Consejo de Coordinación Local Provincial/Distrital	0	0	0
Órgano de Control Interno	4	0	4
Oficina General de Supervisión de Inversión	16	0	16
Procuraduría Pública Municipal	4	0	4
Oficina General de Asesoría Jurídica	2	2	4
Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización Institucional	2	0	2
Oficina de Presupuesto	2	3	5
Oficina de Planeamiento y Organización Institucional	6	2	8
Oficina de Programación Multianual de Inversiones	6	3	9
Oficina General de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria	20	3	23
Oficina General de Comunicaciones y Prevención de Conflictos	5	5	10
Oficina General de Administración y Finanzas	2	0	2
Oficina de Abastecimiento	23	6	29
Oficina de Contabilidad	13	0	13
Oficina de Tesorería	12	0	12
Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	6	1	7
Oficina de Equipo Mecánico	35	5	40
Oficina de Bienes Inmuebles	4	0	4
Oficina General de Gestión de Recursos Humanos	28	3	31
Gerencia de Desarrollo Urbano	7	1	8
Sub Gerencia de Planeamiento Urbano y Catastro	5	3	8
Sub Gerencia de Edificaciones y Autorizaciones	4	0	4
Sub Gerencia de Fiscalización y Control	9	3	12
Sub Gerencia de Gestión del Riesgo de Desastres	8	1	9
Gerencia de Gestión Tributaria	10	6	16
Sub Gerencia de Recaudaciones	17	18	35
Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria	14	10	24
Gerencia de Gestión Ambiental	3	41	44
Sub Gerencia de Protección Ambiental y Servicios a la Ciudad	108	23	131
Gerencia de Transporte Público y Seguridad Ciudadana	4	1	5
Sub Gerencia de Transporte y Seguridad Vial	27	4	31
Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana	40	3	43
Gerencia de Ingeniería y Obras	10	0	10
Sub Gerencia de Estudios	8	0	8
Sub Gerencia de Infraestructura y Formulación de Proyectos	3	5	8
Gerencia de Desarrollo Económico Social	3	5	8
Sub Gerencia de Desarrollo Social, Participación Vecinal	37	1	38
Sub Gerencia de Desarrollo Económico	4	11	15
Gerencia de Comercialización	39	61	100
Sub Gerencia de Juventud, Educación, Cultura, Deporte y Recreación	30	6	36
Gerencia de Terminales Terrestres	60	3	63
TOTAL			892

Nota. Información brindada por la jefatura de Recursos Humanos de la MPT.

Por otro lado, puesto que se tiene una población conocida y amplia, se aplicará la siguiente fórmula para poder determinar la muestra de estudio:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

Teniendo los siguientes valores:

Nivel de confianza (A)	95 % - 0,95
Coeficiente de confianza (Z)	1,96
Probabilidad de éxito (p)	0,5
Probabilidad de fracaso (q)	0,5
Tamaño de la población (N)	892
Nivel de error (e)	5 % - 0,05
Tamaño de muestra (n)	A determinar

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{856,6768}{3,1879}$$

$$n = 268,7276263$$

Por lo tanto, la muestra para este estudio estuvo formada por 269 trabajadores pertenecientes a las distintas unidades orgánicas y modalidades de contrato de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2025. Es importante destacar que se empleó un método de muestreo probabilístico aleatorio simple.

3.5. Métodos y técnicas de análisis de datos

3.5.1. Procedimientos

Para dar inicio al estudio, se solicitó la aprobación correspondiente por parte de la Gerencia General de la Municipalidad Provincial de Tacna. Se presentó un oficio formal para gestionar las autorizaciones necesarias que permitieron aplicar los cuestionarios al personal administrativo de la institución. Una vez otorgada la autorización institucional, se procedió a aplicar los instrumentos de recolección de datos a los trabajadores administrativos, quienes respondieron los cuestionarios en un tiempo estimado de 15 a 20 minutos por persona.

Después de recolectar la información, los datos fueron procesados mediante el software estadístico SPSS versión 24. Este análisis considera técnicas de estadística descriptiva e inferencial, como la tabulación de frecuencias, la construcción de tablas y figuras, y la aplicación de pruebas de correlación estadística, a fin de determinar el grado y la significancia de la relación entre las variables de gestión administrativa y satisfacción laboral dentro del contexto organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna.

3.5.2. Técnicas de recolección de los datos

En cuanto a la técnica de estudio, se utilizó la encuesta. Asimismo, el instrumento que se aplicó para recoger los datos será el cuestionario (Hernández y Mendoza, 2019).

3.5.3. Instrumentos para la recolección de los datos

Para la medición de la variable 1 “gestión administrativa”, el cuestionario validado a considerar fue el diseñado por Escareño et al. (2021), el cual estuvo conformado por 35 ítems y considera las siguientes 04 dimensiones: *planeación*,

organización, dirección, y control. En cuanto a su validación estadística, los resultados que arrojó su valor de alfa de Cronbach fue en promedio de 0.845, es decir, las dimensiones se encuentran relacionadas entre sí. Como baremos para esta variable, se aplicó la escala ordinal mediante Likert, donde: 1 = lo desconozco, 2 = total desacuerdo, 3 = desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.

Por otro lado, para la variable 2 “satisfacción laboral”, se aplicó el instrumento diseñado por Álvarez et al. (2023), el cual presenta las dimensiones: *condiciones de trabajo, vínculos organizacionales, y desarrollo profesional*. Este, basado en la teoría de higiene y motivación de Herzberg, presenta una escala de 15 ítems. Estadísticamente, presenta un alfa de Cronbach igual a 0,906, lo que confirma su fiabilidad estadística. Como baremos para esta variable, se aplicó la escala ordinal mediante Likert, donde: 1 = totalmente insatisfecho, 2 = algo insatisfecho, 3 = indeciso, 4 = satisfecho, y 5 = totalmente satisfecho.

Una acotación importante es que los instrumentos originales no presentan baremos normativos. Por ello, para efectos de interpretación descriptiva en la presente investigación, se elaboraron baremos teóricos mediante intervalos equivalentes, respetando la escala Likert de 1 a 5 utilizada en la aplicación de los cuestionarios. Los instrumentos no presentan baremación, por tanto los resultados tienen su tratamiento en función de las escalas declaradas de Likert de cinco valores.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de la variable gestión administrativa

4.1.1.1. Análisis general de la variable. La variable gestión administrativa fue evaluada mediante cuatro dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Cada una de estas dimensiones consideró distintos indicadores orientados a conocer cómo perciben los trabajadores los procesos de planificación, la organización de tareas, la orientación de los superiores y los mecanismos de control en la Municipalidad Provincial de Tacna. A nivel general, los resultados de la variable muestran que el 50,93 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 16,73 % totalmente de acuerdo, lo que indica que más de dos tercios de los encuestados valoran de manera positiva la gestión administrativa desarrollada en la institución.

En la dimensión planeación, el 37,92 % de los trabajadores se manifestó totalmente de acuerdo y el 35,69 % de acuerdo, explicando que gran parte percibe que los procesos de planificación son adecuados para guiar sus actividades laborales.

En el caso de la dimensión organización, el 44,24 % de los encuestados estuvo de acuerdo y el 34,57 % en desacuerdo, mostrando que, a pesar de una gran parte valora la organización, se registra que existe un grupo que no comparte esta percepción.

Respecto a la dimensión dirección, el 56,88% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo y el 24,16 % totalmente de acuerdo, lo que indica que la mayor frecuencia percibe de manera favorable la orientación y liderazgo de sus jefes inmediatos.

Finalmente, en la dimensión control, el 38,29 % de los encuestados se mostró de acuerdo y el 28,25 % en desacuerdo, lo que explica que si bien hay un sector que percibe un adecuado control en la institución, también se presentan opiniones que muestran cierta insatisfacción en esta dimensión.

Tabla 3

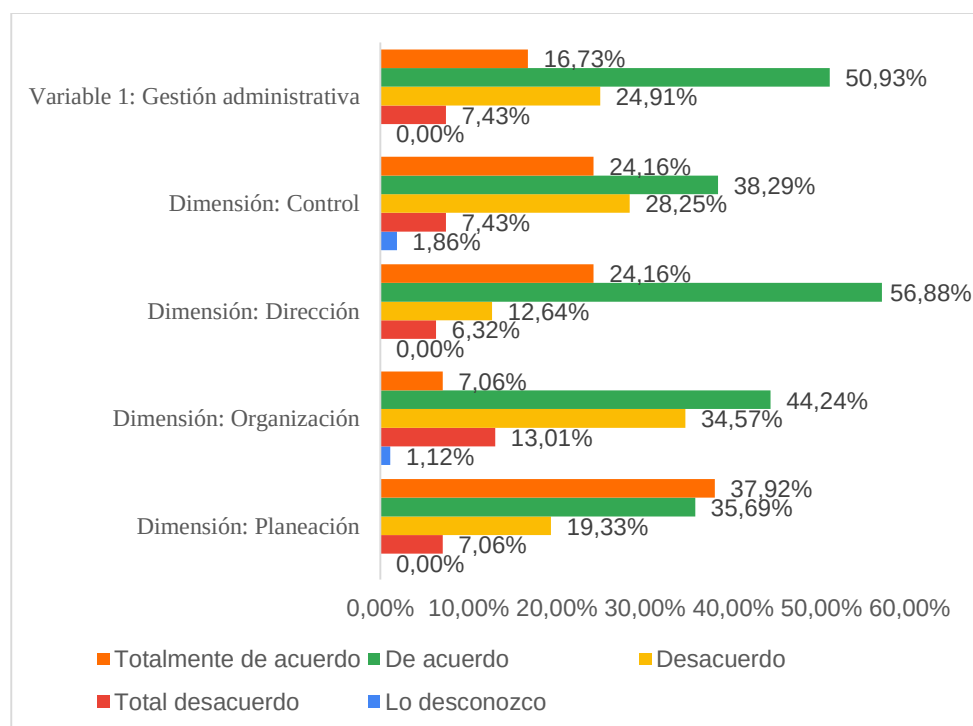
Resultado general de la variable gestión administrativa

	Lo desconozco		Total desacuerdo		Desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión: Planeación	0	0,00 %	19	7,06 %	52	19,33 %	96	35,69 %	102	37,92 %	269	100 %
Dimensión: Organización	3	1,12 %	35	13,01 %	93	34,57 %	119	44,24 %	19	7,06 %	269	100 %
Dimensión: Dirección	0	0,00 %	17	6,32 %	34	12,64 %	153	56,88 %	65	24,16 %	269	100 %
Dimensión: Control	5	1,86 %	20	7,43 %	76	28,25 %	103	38,29 %	65	24,16 %	269	100 %
Variable 1: Gestión administrativa	0	0,00 %	20	7,43 %	67	24,91 %	137	50,93 %	45	16,73 %	269	100 %

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

Figura 1

Resultado general de la variable gestión administrativa



Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

4.1.1.2. Análisis de la variable por dimensiones.

4.1.1.2.1. Dimensión: Planeación. La dimensión planeación fue evaluada mediante ocho indicadores: claridad en asignación, propósito de tareas, oportunidad de ejecución, identificación de responsable, procedimiento asignado, conocimiento de objetivos, planeación organizacional y disponibilidad de recursos. Esta dimensión permite comprender la percepción del personal respecto a la planificación de las actividades que realiza dentro de la Municipalidad Provincial de Tacna.

A nivel general, los resultados de la dimensión muestran que el 37,92 % de los trabajadores la considera en un nivel de totalmente de acuerdo y el 35,69 % en un nivel de acuerdo. Esto indica que las percepciones están mayormente orientadas hacia valoraciones positivas respecto a cómo se planifican las actividades dentro de la institución.

En el indicador claridad en asignación, el 48,33 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 30,11 % totalmente de acuerdo, lo que explica que los trabajadores en su mayoría perciben claridad en la designación de las actividades.

Respecto al propósito de tareas, el 46,84 % de los trabajadores estuvo totalmente de acuerdo y el 37,17 % de acuerdo, mostrando que una gran parte reconoce conocer los propósitos de las tareas asignadas.

En el caso de la oportunidad de ejecución, el 54,65 % de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 34,94 % de acuerdo, explicando que los trabajadores conocen en gran medida el momento en que deben ejecutar las actividades encomendadas.

En la identificación de responsable, el 31,97 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 25,65 % en desacuerdo, lo que indica que la percepción sobre la

claridad de los responsables de las tareas es menos uniforme que en los otros indicadores.

En cuanto al procedimiento asignado, el 41,26 % de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 24,91 % totalmente de acuerdo, lo que indica que una frecuencia considerable conoce la forma en que debe ejecutar las tareas.

En el conocimiento de objetivos, el 36,06 % de los trabajadores manifestó estar de acuerdo y el 29,37 % totalmente de acuerdo, explicando que gran parte de ellos percibe claridad en relación a los objetivos de la institución.

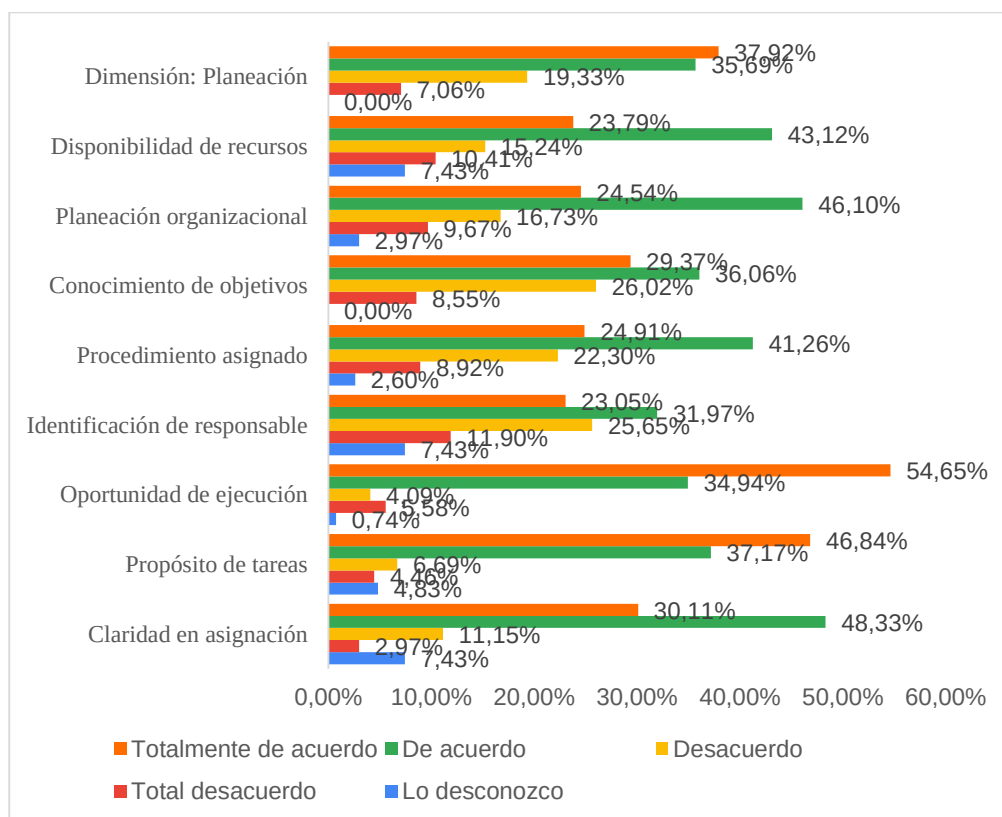
En la planeación organizacional, el 46,10 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 24,54% totalmente de acuerdo, mostrando que casi tres cuartas partes perciben una adecuada planificación de las actividades institucionales.

Finalmente, en el indicador disponibilidad de recursos, el 43,12 % de los encuestados se mostró de acuerdo y el 23,79 % totalmente de acuerdo, lo que indica que una parte importante de los trabajadores considera que cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones.

Tabla 4*Resultado de la dimensión: Planeación*

	Lo desconozco		Total desacuerdo		Desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Claridad en asignación	20	7,43 %	8	2,97 %	30	11,15 %	130	48,33 %	81	30,11 %	269	100 %
Propósito de tareas	13	4,83 %	12	4,46 %	18	6,69 %	100	37,17 %	126	46,84 %	269	100 %
Oportunidad de ejecución	2	0,74 %	15	5,58 %	11	4,09 %	94	34,94 %	147	54,65 %	269	100 %
Identificación de responsable	20	7,43 %	32	11,90 %	69	25,65 %	86	31,97 %	62	23,05 %	269	100 %
Procedimiento asignado	7	2,60 %	24	8,92 %	60	22,30 %	111	41,26 %	67	24,91 %	269	100 %
Conocimiento de objetivos	0	0,00 %	23	8,55 %	70	26,02 %	97	36,06 %	79	29,37 %	269	100 %
Planeación organizacional	8	2,97 %	26	9,67 %	45	16,73 %	124	46,10 %	66	24,54 %	269	100 %
Disponibilidad de recursos	20	7,43 %	28	10,41 %	41	15,24 %	116	43,12 %	64	23,79 %	269	100 %
Dimensión: Planeación	0	0,00 %	19	7,06 %	52	19,33 %	96	35,69 %	102	37,92 %	269	100 %

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

Figura 2*Resultado de la dimensión: Planeación*

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

4.1.1.2.2. Dimensión: Organización. La dimensión organización fue evaluada en diez indicadores: estructura organizacional, niveles jerárquicos, importancia del organigrama, definición de funciones, adecuación de tareas, claridad departamental, objetivos compartidos, coordinación interna, coordinación interdepartamental y coordinación con jefe. Con esta dimensión, se busca conocer la percepción de los trabajadores sobre la manera en que se organiza y distribuye el trabajo dentro de la Municipalidad Provincial de Tacna.

A nivel general, los resultados muestran que el 44,24 % de los trabajadores se manifestó de acuerdo y el 34,57 % en desacuerdo respecto a la organización institucional. Esto indica que, si bien existe una tendencia positiva hacia la valoración de la organización, también se presenta un sector considerable que no percibe uniformidad en esta dimensión.

En el indicador estructura organizacional, el 51,67 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 22,30 % totalmente de acuerdo, explicando que más de dos tercios de los encuestados consideran que la estructura de la municipalidad está bien definida.

En cuanto a los niveles jerárquicos, el 43,87 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 27,51 % totalmente de acuerdo, lo que indica que gran parte de los trabajadores percibe que los niveles jerárquicos están correctamente establecidos.

En el indicador importancia del organigrama, el 46,47 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 22,30 % totalmente de acuerdo, mostrando que una gran parte reconoce que contar con un organigrama bien definido es relevante para la gestión.

Respecto a la definición de funciones, el 45,35 % de los encuestados se mostró de acuerdo y el 26,77 % totalmente de acuerdo, lo que indica que la

mayor frecuencia considera que sus actividades laborales están correctamente delimitadas.

En el caso de la adecuación de tareas, el 31,60 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 31,23 % en desacuerdo, explicando que la percepción sobre si las tareas se ajustan a los puestos no es uniforme entre los encuestados.

En el indicador claridad departamental, el 46,10 % de los trabajadores se mostró de acuerdo y el 23,05 % en desacuerdo, lo que indica que gran parte percibe que las actividades de sus departamentos están bien definidas.

En cuanto a los objetivos compartidos, el 29,37 % de los encuestados estuvo en desacuerdo y el 22,68 % de acuerdo, explicando que las percepciones están divididas respecto a la búsqueda de metas comunes en los departamentos.

En el indicador coordinación interna, el 26,77 % de los trabajadores se manifestó de acuerdo y el 20,45 % en desacuerdo, lo que muestra que existe una valoración menos uniforme sobre la coordinación entre los compañeros de trabajo en cada área.

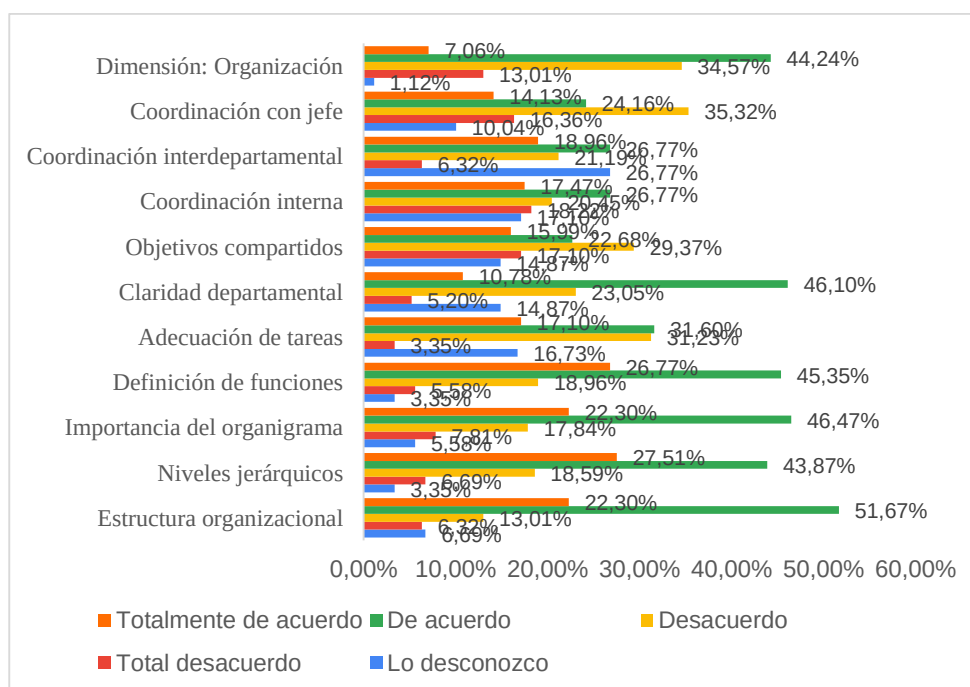
En el caso de la coordinación interdepartamental, el 26,77 % de los encuestados estuvo de acuerdo y el mismo porcentaje indicó desconocer, lo que explica percepciones divididas sobre el nivel de coordinación entre las diferentes áreas.

Finalmente, en el indicador coordinación con jefe, el 35,32 % de los trabajadores se manifestó en desacuerdo y el 24,16 % de acuerdo, mostrando que gran parte de los encuestados considera insuficiente la coordinación con su jefe directo.

Tabla 5*Resultado de la dimensión: Organización*

	Lo desconozco		Total desacuerdo		Desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estructura organizacional	1	6,69 %	1	6,32 %	3	13,01	13	51,67	6	22,30	26	100
Niveles jerárquicos	8		7	6,32 %	5	%	9	%	0	%	9	%
Importancia del organigrama	9	3,35 %	1	6,69 %	5	18,59	11	43,87	7	27,51	26	100
Definición de funciones	1	5,58 %	2	7,81 %	4	17,84	12	46,47	6	22,30	26	100
Adecuación de tareas	5		1	%	8	%	5	%	0	%	9	%
Claridad departamental	9	3,35 %	5	5,58 %	1	%	2	%	2	%	9	%
Objetivos compartidos	4	16,73	9	3,35 %	8	31,23	85	31,60	4	17,10	26	100
Coordinación interna	5	%	4	%	4	%	6	%	6	%	9	%
Coordinación interdepartamental	4	14,87	1	5,20 %	6	23,05	12	46,10	2	10,78	26	100
Coordinación con jefe	0	%	4	%	2	%	4	%	9	%	9	%
Dimensión: Organización	4	14,87	4	17,10	7	29,37	61	22,68	4	15,99	26	100
	0	%	6	%	9	%	3	%	3	%	9	%
	4	17,10	4	18,22	5	20,45	72	26,77	4	17,47	26	100
	6	%	9	%	5	%	7	%	7	%	9	%
	7	26,77	1	6,32 %	5	21,19	72	26,77	5	18,96	26	100
	2	%	7	%	7	%	1	%	1	%	9	%
	2	10,04	4	16,36	9	35,32	65	24,16	3	14,13	26	100
	7	%	4	%	5	%	8	%	8	%	9	%
	3	1,12 %	3	13,01	9	34,57	11	44,24	1	7,06 %	26	100
	5	%	3	%	3	%	9	%	9	%	9	%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

Figura 3*Resultado de la dimensión: Organización*

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

4.1.1.2.3. Dimensión: Dirección. La dimensión dirección fue evaluada mediante nueve indicadores: motivación laboral, mejora motivacional, reconocimiento laboral, inversión en capacitación, remuneración justa, guía de objetivos, toma de decisiones, clima laboral y formación de equipos. Esta dimensión busca conocer cómo perciben los trabajadores el liderazgo y la orientación que reciben por parte de sus superiores en la Municipalidad Provincial de Tacna.

A nivel general, los resultados muestran que el 56,88 % de los trabajadores se manifestó de acuerdo y el 24,16 % totalmente de acuerdo con la gestión de la dirección. Esto indica que la mayor parte de los encuestados percibe de manera favorable la conducción de sus jefes inmediatos en el desarrollo de sus funciones.

En el indicador motivación laboral, el 33,83 % de los trabajadores se manifestó en desacuerdo y el 31,23 % de acuerdo, lo que explica que existe una percepción dividida sobre el nivel de motivación que reciben en sus puestos de trabajo.

Respecto a la mejora motivacional, el 32,71 % de los encuestados estuvo de acuerdo y el 30,11 % en desacuerdo, indicando que las opiniones se encuentran menos uniformes sobre si deben mejorarse las políticas de motivación dentro de la institución.

En el caso del reconocimiento laboral, el 53,16 % de los trabajadores se mostró de acuerdo y el 34,57 % totalmente de acuerdo, mostrando que gran parte percibe que sus labores son reconocidas dentro de la municipalidad.

En cuanto a la inversión en capacitación, el 43,49 % de los encuestados estuvo de acuerdo y el 39,41 % totalmente de acuerdo, lo que indica que la mayor frecuencia percibe un esfuerzo por parte de la institución para capacitarlos y mejorar su desempeño.

En el indicador remuneración justa, el 44,98 % de los trabajadores se manifestó totalmente de acuerdo y el 43,87 % de acuerdo, explicando que gran parte de los encuestados percibe su remuneración como adecuada.

En cuanto a la guía de objetivos, el 35,32 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 23,79 % en desacuerdo, mostrando que las percepciones están divididas sobre la orientación que reciben de sus jefes inmediatos para alcanzar sus metas laborales.

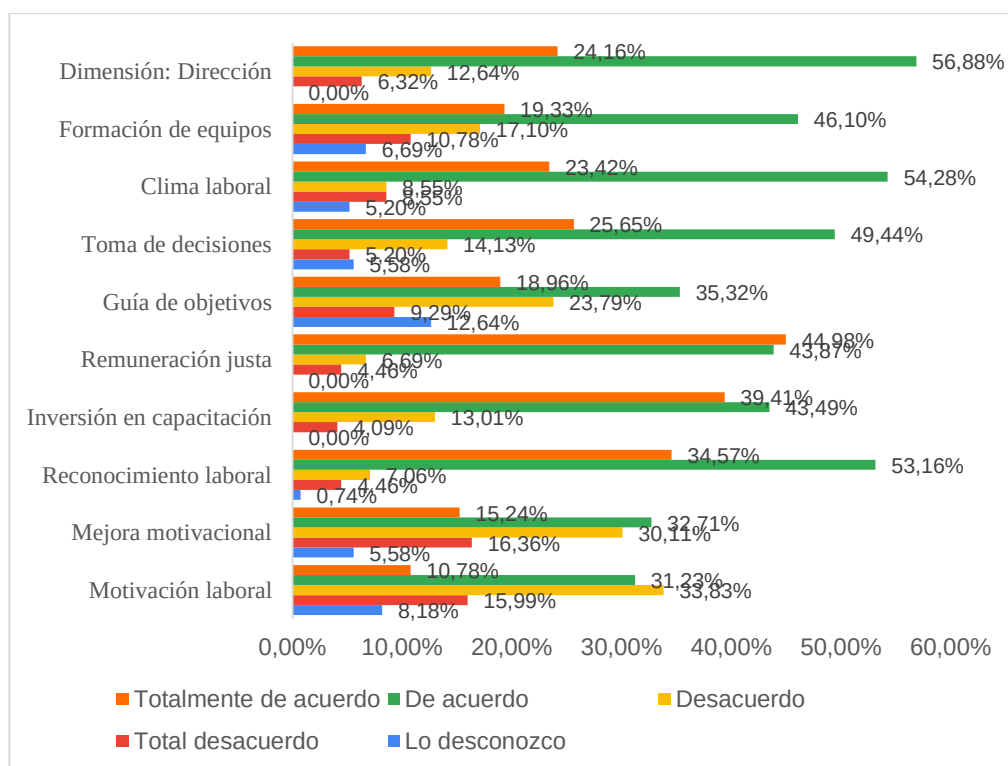
En el indicador toma de decisiones, el 49,44 % de los trabajadores se mostró de acuerdo y el 25,65 % totalmente de acuerdo, lo que indica que la mayor parte considera que el nivel de decisión de sus jefes inmediatos es adecuado.

Respecto al clima laboral, el 54,28 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 23,42 % totalmente de acuerdo, mostrando que la mayor frecuencia considera que sus jefes promueven un ambiente laboral positivo.

Finalmente, en el indicador formación de equipos, el 46,10 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 19,33 % totalmente de acuerdo, explicando que gran parte percibe que sus jefes tienen la capacidad de conformar equipos de trabajo efectivos.

Tabla 6*Resultado de la dimensión: Dirección*

	Lo desconozco		Total desacuerdo		Desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Motivación laboral	2	8,18 %	4	15,99 %	9	33,83 %	84	31,23 %	29	10,78 %	26	100 %
Mejora motivacional	1	5,58 %	4	16,36 %	8	30,11 %	88	32,71 %	41	15,24 %	26	100 %
Reconocimiento laboral	2	0,74 %	1	4,46 %	1	7,06 %	14	53,16 %	93	34,57 %	26	100 %
Inversión en capacitación	0	0,00 %	1	4,09 %	3	13,01 %	11	43,49 %	10	39,41 %	26	100 %
Remuneración justa	0	0,00 %	1	4,46 %	1	6,69 %	11	43,87 %	12	44,98 %	26	100 %
Guía de objetivos	3	12,64 %	2	9,29 %	6	23,79 %	95	35,32 %	51	18,96 %	26	100 %
Toma de decisiones	1	5,58 %	1	5,20 %	3	14,13 %	13	49,44 %	69	25,65 %	26	100 %
Clima laboral	1	5,20 %	2	8,55 %	2	8,55 %	14	54,28 %	63	23,42 %	26	100 %
Formación de equipos	1	6,69 %	2	10,78 %	4	17,10 %	12	46,10 %	52	19,33 %	26	100 %
Dimensión: Dirección	0	0,00 %	1	6,32 %	3	12,64 %	15	56,88 %	65	24,16 %	26	100 %

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT**Figura 4***Resultado de la dimensión: Dirección**Nota.* Cuestionario aplicado al personal de la MPT

4.1.1.2.4. Dimensión: Control. La dimensión control fue evaluada mediante ocho indicadores: estándares definidos, supervisión continua, comodidad en la retroalimentación, satisfacción de resultados, acciones correctivas, control interno, seguimiento de problemas y autonomía laboral. Esta dimensión busca identificar cómo perciben los trabajadores la supervisión, el cumplimiento de estándares y el seguimiento de actividades en la Municipalidad Provincial de Tacna.

A nivel general, los resultados muestran que el 38,29 % de los trabajadores se manifestó de acuerdo y el 28,25 % en desacuerdo con la gestión del control. Esto indica que, si bien existe una tendencia favorable hacia la percepción de las prácticas de control, también se registra un sector que no lo valora de manera positiva.

En el indicador estándares definidos, el 42,75 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 23,05 % totalmente de acuerdo, lo que indica que gran parte de los trabajadores considera que los estándares de desempeño están correctamente establecidos.

En cuanto a la supervisión continua, el 43,12 % de los trabajadores se mostró de acuerdo y el 23,42 % totalmente de acuerdo, explicando que la mayor frecuencia percibe un nivel adecuado de supervisión en el desarrollo de sus funciones.

Respecto a la comodidad en la retroalimentación, el 40,15 % de los encuestados estuvo de acuerdo y el 20,45 % totalmente de acuerdo, mostrando que la mayor parte se siente cómoda con la retroalimentación que recibe sobre sus actividades.

En el indicador satisfacción de resultados, el 50,19 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 19,33 % totalmente de acuerdo, lo que indica que la mayor frecuencia percibe satisfacción al culminar sus labores.

En cuanto a las acciones correctivas, el 50,56 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 20,07 % totalmente de acuerdo, explicando que gran parte percibe que se toman medidas cuando los resultados no cumplen con lo esperado.

En el caso del control interno, el 37,55 % de los trabajadores se manifestó de acuerdo y el 23,79 % en desacuerdo, mostrando que las percepciones se encuentran divididas sobre el nivel de control interno existente en los departamentos.

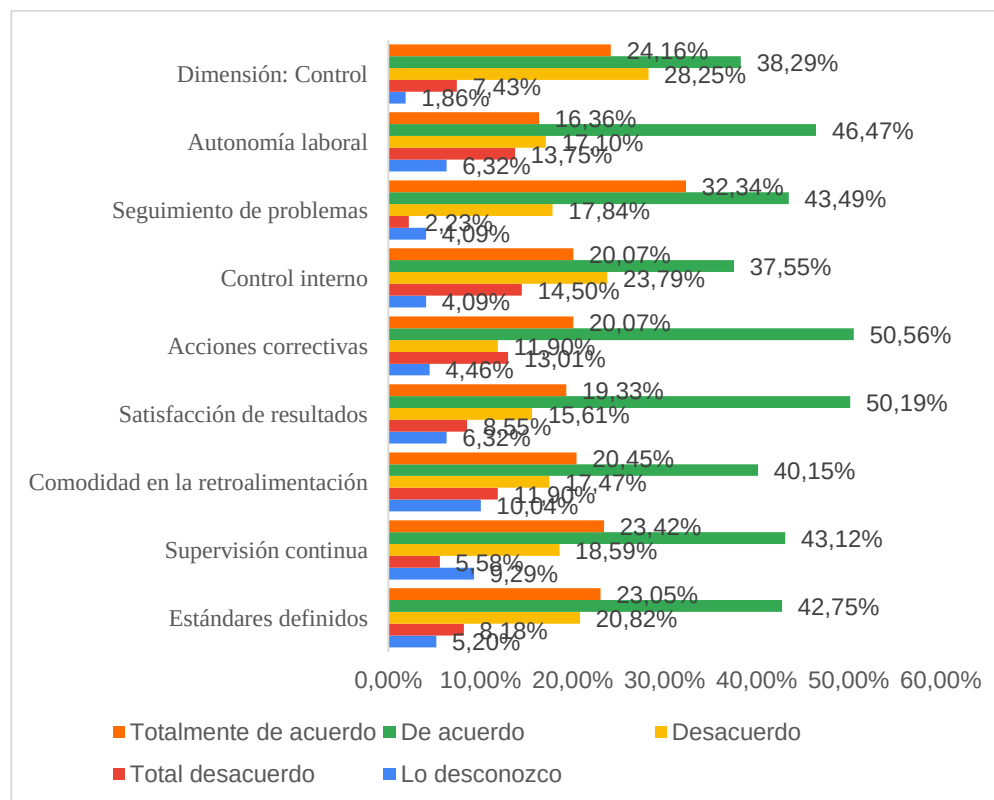
En el indicador seguimiento de problemas, el 43,49 % de los trabajadores estuvo de acuerdo y el 32,34 % totalmente de acuerdo, lo que indica que la mayor frecuencia percibe que los problemas se atienden hasta resolverse.

Finalmente, en cuanto a la autonomía laboral, el 46,47 % de los encuestados se mostró de acuerdo y el 17,10 % en desacuerdo, lo que explica que gran parte percibe un nivel adecuado de autonomía para realizar sus actividades.

Tabla 7*Resultado de la dimensión: Control*

	Lo desconozco		Total desacuerdo		Desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estándares definidos	1		2		5	20,82	11	42,75	6	23,05	26	100
	4	5,20 %	2	8,18 %	6	%	5	%	2	%	9	%
Supervisión continua	2		1		5	18,59	11	43,12	6	23,42	26	100
	5	9,29 %	5	5,58 %	0	%	6	%	3	%	9	%
Comodidad en la retroalimentación	2		3		4	17,47	10	40,15	5	20,45	26	100
	7	10,04 %	2	11,90 %	7	%	8	%	5	%	9	%
Satisfacción de resultados	1		2		4	15,61	13	50,19	5	19,33	26	100
	7	6,32 %	3	8,55 %	2	%	5	%	2	%	9	%
Acciones correctivas	1		3		3	11,90	13	50,56	5	20,07	26	100
	2	4,46 %	5	%	2	%	6	%	4	%	9	%
Control interno	1		3		6	23,79	10	37,55	5	20,07	26	100
	1	4,09 %	9	%	4	%	1	%	4	%	9	%
Seguimiento de problemas	1		6		4	17,84	11	43,49	8	32,34	26	100
	1	4,09 %	6	2,23 %	8	%	7	%	7	%	9	%
Autonomía laboral	1		3		4	17,10	12	46,47	4	16,36	26	100
	7	6,32 %	7	%	6	%	5	%	4	%	9	%
Dimensión: Control	5	1,86 %	2	7,43 %	7	28,25	10	38,29	6	24,16	26	100
			0	%	6	%	3	%	5	%	9	%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

Figura 5*Resultado de la dimensión: Control*

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

4.1.2. Resultados de la variable satisfacción laboral

4.1.2.1. Análisis general de la variable. La variable satisfacción laboral fue evaluada mediante tres dimensiones: condiciones de trabajo, vínculos organizacionales y desarrollo profesional. Estas dimensiones abarcan desde los aspectos materiales y económicos hasta las relaciones interpersonales, el liderazgo y las oportunidades de crecimiento que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna perciben en su entorno laboral.

A nivel general, los resultados muestran que el 42,75 % de los trabajadores se manifestó satisfecho y el 27,51 % indeciso, mientras que un 14,87 % indicó estar totalmente satisfecho. Esto explica que la mayor frecuencia de los encuestados presenta una valoración positiva de su satisfacción laboral, pero también existe un sector que presenta percepciones regulares.

En la dimensión condiciones de trabajo, el 31,60 % de los trabajadores se mostró indeciso y el 27,14 % algo insatisfecho, lo que indica que en este aspecto las percepciones están más divididas, con predominio de opiniones neutrales y negativas.

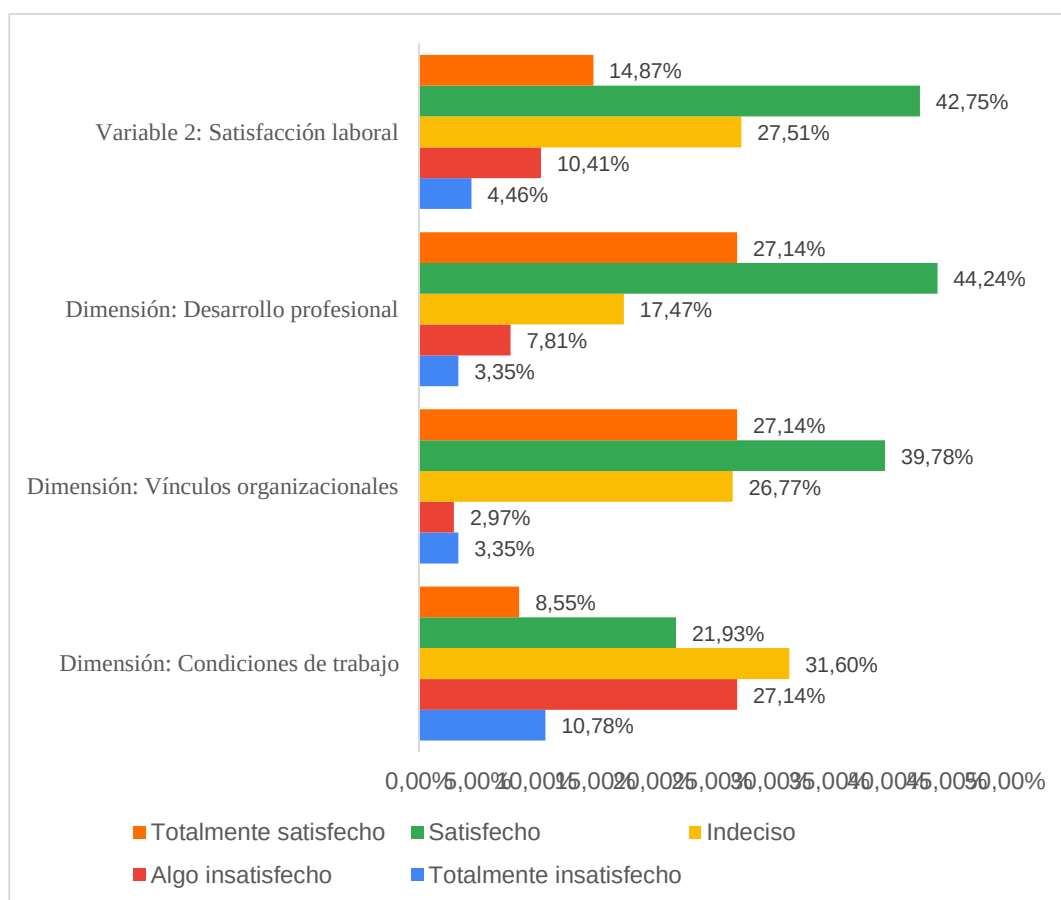
En el caso de la dimensión vínculos organizacionales, el 39,78 % de los encuestados manifestó estar satisfecho y el 27,14 % totalmente satisfecho, lo que explica que la mayor frecuencia percibe de manera favorable las relaciones jerárquicas, interpersonales y de integración en la institución.

Finalmente, en la dimensión desarrollo profesional, el 44,24 % de los trabajadores indicó estar satisfecho y el 27,14 % totalmente satisfecho, mostrando que gran parte percibe positivamente las oportunidades de crecimiento, la formación continua y la autonomía funcional en sus actividades laborales.

Tabla 8*Resultado general de la variable satisfacción laboral*

	Totalmente insatisfecho		Algo insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Totalmente satisfecho		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión: Condiciones de trabajo	29	10,78 %	73	27,14 %	85	31,60 %	59	21,93 %	23	8,55 %	269	100 %
Dimensión: Vínculos organizacionales	9	3,35 %	8	2,97 %	72	26,77 %	107	39,78 %	73	27,14 %	269	100 %
Dimensión: Desarrollo profesional	9	3,35 %	21	7,81 %	47	17,47 %	119	44,24 %	73	27,14 %	269	100 %
Variable 2: Satisfacción laboral	12	4,46 %	28	10,41 %	74	27,51 %	115	42,75 %	40	14,87 %	269	100 %

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

Figura 6*Resultado general de la variable satisfacción laboral*

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

4.1.2.2. Análisis de la variable por dimensiones.

4.1.2.2.1. Dimensión: Condiciones de trabajo. La dimensión condiciones de trabajo fue evaluada mediante cinco indicadores: intensidad laboral, remuneración económica, beneficios laborales, proyección pensionaria y disponibilidad tecnológica. Esta dimensión busca identificar cómo perciben los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna los aspectos materiales, económicos y de carga laboral que se asocian con su satisfacción dentro del espacio laboral. A nivel general, los resultados muestran que el 31,60 % de los trabajadores se manifestó indeciso y el 27,14 % algo insatisfecho respecto a las condiciones de trabajo. Esto indica que las percepciones se encuentran divididas, con una tendencia intermedia en la que los encuestados no logran definir claramente una valoración positiva o negativa sobre esta dimensión.

En el indicador intensidad laboral, el 33,09 % de los trabajadores expresó estar satisfecho y el 27,14 % algo insatisfecho, lo que explica que una parte considerable percibe la carga laboral como adecuada, mientras que otra la considera excesiva.

En cuanto a la remuneración económica, el 32,71 % de los encuestados se mostró indeciso y el 23,42 % totalmente insatisfecho, mostrando que gran parte no tiene una posición definida sobre el salario, mientras que otro sector considerable lo percibe de manera negativa.

En el caso de los beneficios laborales, el 37,17 % de los trabajadores manifestó estar indeciso y el 27,51 % totalmente insatisfecho, lo que indica que la percepción de las prestaciones adicionales al salario es débil y no genera plena satisfacción en los encuestados.

Respecto a la proyección pensionaria, el 31,23 % de los trabajadores se mostró indeciso y el 29,37 % satisfecho, lo que explica que existe un equilibrio

entre percepciones neutras y positivas en relación con las condiciones futuras de jubilación.

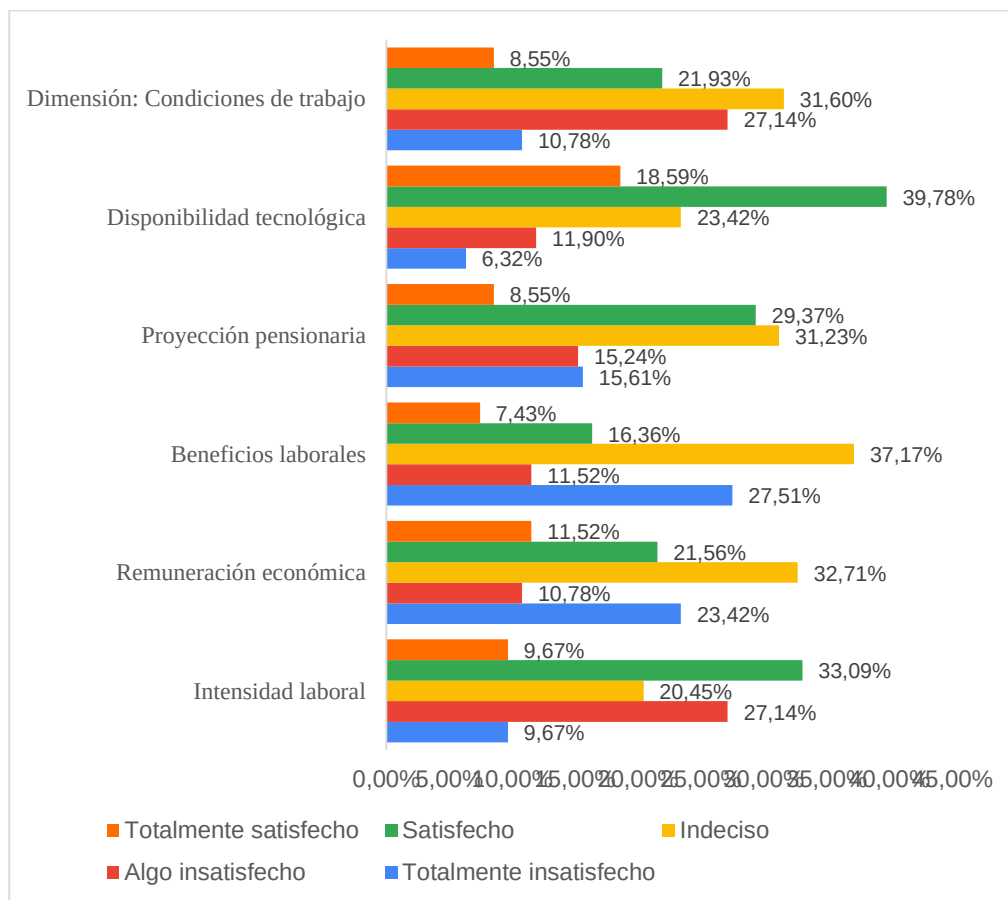
Finalmente, en el indicador disponibilidad tecnológica, el 39,78 % de los encuestados manifestó estar satisfecho y el 23,42 % indeciso, lo que indica que una gran parte percibe con agrado el acceso a recursos tecnológicos que facilitan el desarrollo de sus funciones.

Tabla 9

Resultado de la dimensión: Condiciones de trabajo

	Totalmente insatisfecho		Algo insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Totalmente satisfecho		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Intensidad laboral	2	9,67 %	7	27,14	55	20,45	89	33,09	2	9,67 %	26	100
Remuneración económica	6	23,42	3	10,78	88	32,71	58	21,56	3	11,52	26	100
Beneficios laborales	3	%	9	%	10	37,17	44	16,36	1	%	9	%
Proyección pensionaria	7	27,51	3	11,52	0	%	44	%	2	7,43 %	26	100
Disponibilidad tecnológica	4	15,61	4	15,24	84	31,23	79	29,37	2	8,55 %	26	100
Dimensión: Condiciones de trabajo	2	%	1	%	63	23,42	10	39,78	3	18,59	9	%
	7	6,32 %	3	11,90	2	%	7	%	0	%	9	%
	2	10,78	7	27,14	85	31,60	59	21,93	2	8,55 %	26	100
	9	%	3	%		%		%	3		9	%

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

Figura 7*Resultado de la dimensión: Condiciones de trabajo*

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

4.1.2.2.2. Dimensión: Vínculos organizacionales. La dimensión vínculos organizacionales fue evaluada mediante seis indicadores: relación jerárquica, clima interpersonal, cohesión grupal, apoyo personal, integración institucional y liderazgo directo. Esta dimensión busca conocer cómo perciben los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna sus vínculos dentro de la institución, considerando el trato recibido, la convivencia con sus compañeros, la cohesión de los equipos y la integración generada por las actividades internas. A nivel general, los resultados muestran que el 39,78 % de los trabajadores se manifestó satisfecho y el 27,14 % totalmente satisfecho con los vínculos organizacionales. Esto indica que más de dos tercios de los encuestados valoran de manera positiva las relaciones y la integración dentro de la municipalidad.

En el indicador relación jerárquica, el 44,98 % de los trabajadores estuvo satisfecho y el 30,11% totalmente satisfecho, explicando que gran parte percibe un trato favorable por parte de los administradores de la institución. Respecto al clima interpersonal, el 40,89 % de los encuestados manifestó estar satisfecho y el 34,20 % totalmente satisfecho, lo que indica que la mayor frecuencia valora de manera positiva la relación con sus compañeros de trabajo.

En el caso de la cohesión grupal, el 39,03 % de los trabajadores se mostró satisfecho y el 27,88 % totalmente satisfecho, mostrando que la mayor frecuencia percibe una relación favorable con los miembros de sus áreas. En cuanto al apoyo personal, el 37,92 % de los encuestados indicó estar satisfecho y el 26,02 % indeciso, lo que indica que existe principalmente una percepción positiva sobre la atención a necesidades personales.

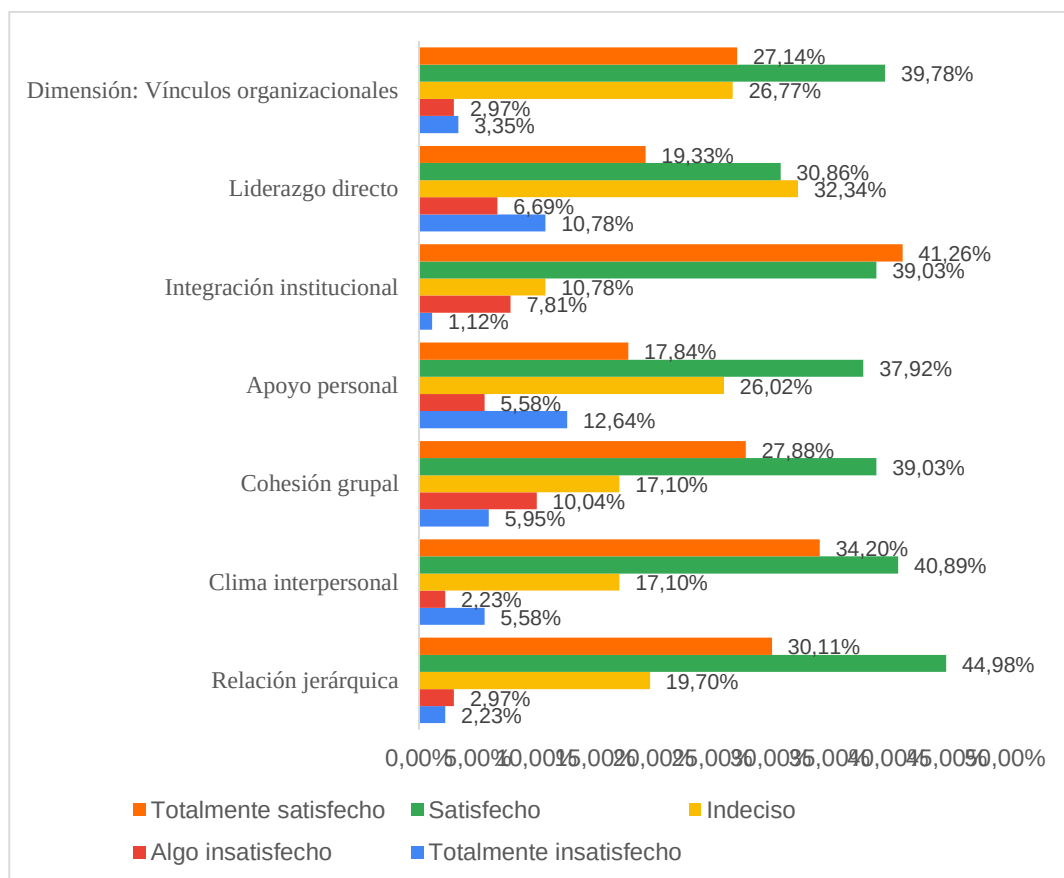
En el indicador integración institucional, el 41,26 % de los trabajadores manifestó estar totalmente satisfecho y el 39,03 % satisfecho, explicando que gran parte valora de manera favorable las actividades recreativas organizadas por la municipalidad.

Finalmente, en el liderazgo directo, el 32,34 % de los trabajadores se mostró indeciso y el 30,86 % satisfecho, mostrando que las percepciones sobre el trato del jefe inmediato son más heterogéneas, con una frecuencia importante que no define una posición clara.

Tabla 10*Resultado de la dimensión: Vínculos organizacionales*

	Totalmente insatisfecho		Algo insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Totalmente satisfecho		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Relación jerárquica	6	2,23 %	8	2,97 %	5	19,70	12	44,98	81	30,11 %	26	100 %
Clima interpersonal	1	5,58 %	6	2,23 %	4	17,10	11	40,89	92	34,20 %	26	100 %
Cohesión grupal	5		6		6		0				9	
	1	5,95 %	2	10,04	4	17,10	10	39,03	75	27,88 %	26	100 %
	6		7		6		5				9	
Apoyo personal	3	12,64 %	1	5,58 %	7	26,02	10	37,92	48	17,84 %	26	100 %
	4		5		0		2				9	
Integración institucional	3	1,12 %	2	7,81 %	2	10,78	10	39,03	11	41,26 %	26	100 %
			1		9		5		1		9	
Liderazgo directo	2	10,78	1	6,69 %	8	32,34	83	30,86	52	19,33 %	26	100 %
	9		8		7						9	
Dimensión: Vínculos organizacionales	9	3,35 %	8	2,97 %	7	26,77	10	39,78	73	27,14 %	26	100 %
					2		7				9	

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

Figura 8*Resultado de la dimensión: Vínculos organizacionales*

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

4.1.2.2.3. Dimensión: Desarrollo profesional. La dimensión desarrollo profesional fue evaluada mediante cuatro indicadores: crecimiento profesional, formación continua, motivación laboral y autonomía funcional. Esta dimensión permite conocer cómo perciben los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna las oportunidades de superación y aprendizaje, la motivación que encuentran en su trabajo y la libertad que tienen para ejecutar sus funciones.

A nivel general, los resultados muestran que el 44,24 % de los trabajadores se manifestó satisfecho y el 27,14 % totalmente satisfecho con el desarrollo profesional que perciben en la institución. Esto indica que más de dos tercios de los encuestados valoran de manera favorable las condiciones que aporta a su crecimiento laboral.

En el indicador crecimiento profesional, el 31,97 % de los trabajadores se mostró indeciso y el 26,02 % satisfecho, lo que indica que las percepciones sobre las oportunidades de ascenso y desarrollo no son uniformes, predominando posiciones intermedias.

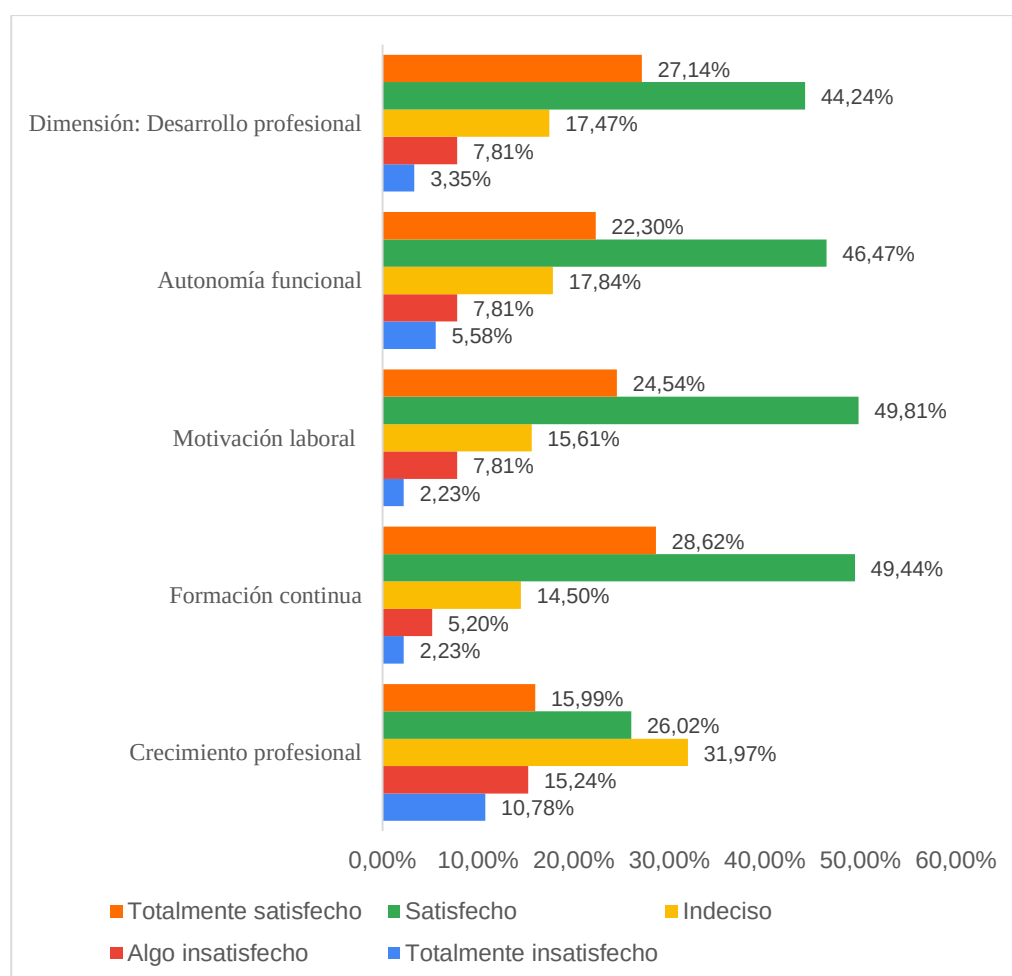
En cuanto a la formación continua, el 49,44 % de los encuestados manifestó estar satisfecho y el 28,62 % totalmente satisfecho, explicando que la mayor frecuencia percibe positivamente las capacitaciones que reciben para mejorar su desempeño.

Respecto a la motivación laboral, el 49,81 % de los trabajadores indicó estar satisfecho y el 24,54 % totalmente satisfecho, mostrando que gran parte percibe motivación en las labores que realizan.

Finalmente, en el indicador autonomía funcional, el 46,47 % de los encuestados manifestó estar satisfecho y el 22,30 % totalmente satisfecho, lo que indica que la mayor frecuencia percibe contar con libertad para llevar a cabo sus funciones de manera independiente

Tabla 11*Resultado de la dimensión: Desarrollo profesional*

	Totalmente insatisfecho		Algo insatisfecho		Indeciso		Satisfecho		Totalmente satisfecho		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Crecimiento profesional	29	10,78 %	41	15,24 %	86	31,97 %	70	26,02 %	43	15,99 %	269	100 %
Formación continua	6	2,23 %	14	5,20 %	39	14,50 %	133	49,44 %	77	28,62 %	269	100 %
Motivación laboral	6	2,23 %	21	7,81 %	42	15,61 %	134	49,81 %	66	24,54 %	269	100 %
Autonomía funcional	15	5,58 %	21	7,81 %	48	17,84 %	125	46,47 %	60	22,30 %	269	100 %
Dimensión: Desarrollo profesional	9	3,35 %	21	7,81 %	47	17,47 %	119	44,24 %	73	27,14 %	269	100 %

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT**Figura 9***Resultado de la dimensión: Desarrollo profesional**Nota.* Cuestionario aplicado al personal de la MPT

4.1.3. Prueba de hipótesis

Para la comprobación de las hipótesis, se inició con la verificación de la distribución de los datos a través de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 12

Prueba de distribución normal de Kolmogorov-Smirnov

		Variable 1: Gestión administrativa	Variable 2: Satisfacción laboral
N		269	269
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,77	3,53
	Desv. Desviación	0,814	1,013
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,288	0,254
	Positivo	0,221	0,173
	Negativo	-0,288	-0,254
Estadístico de prueba		0,288	0,254
Sig. asin. (bilateral) ^c		0,000	0,000

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

Esta prueba fue aplicada a las variables gestión administrativa y satisfacción laboral, obteniéndose un nivel de significancia de 0,000 en ambos casos. Dicho valor es menor a 0,05, lo que permite concluir que los datos no presentan una distribución normal.

En la variable gestión administrativa, con una media de 3,77 y una desviación estándar de 0,814, el estadístico de Kolmogorov-Smirnov alcanzó un valor de 0,288 con significancia de 0,000. De igual manera, en la variable satisfacción laboral, cuya media fue de 3,53 y desviación estándar de 1,013, el estadístico se ubicó en 0,254 con significancia de 0,000. Estos resultados explican que ambas variables no presentan normalidad en la distribución de sus datos.

A partir de estos hallazgos, se decidió utilizar la prueba no paramétrica de Rho-Spearman, que resulta apropiada para analizar relaciones entre variables de tipo ordinal y cuando no se cumple con el supuesto de normalidad. De esta manera, se asegura un análisis estadístico adecuado para comprobar tanto la hipótesis general como las hipótesis específicas planteadas en la investigación.

Conforme a lo que indican a Martínez y Campos (2015), el coeficiente de correlación mide la intensidad y el sentido de la relación entre variables ordinales. Este indicador oscila entre -1 y 1: los extremos representan correlaciones perfectas (positivas o negativas), mientras que los valores próximos a cero sugieren la falta de asociación. Asimismo, los resultados situados entre -0,30 y 0,30 se interpretan como vínculos de intensidad moderada.

Tabla 13

Baremos del coeficiente de correlación de Spearman

Valor de rho	Significado
- 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

Nota. Adaptado Martínez y Campos (2015).

Estos valores son tomados en consideración para la interpretación de la comprobación de las siguientes hipótesis:

4.1.4. Prueba de hipótesis general

La hipótesis general establece:

H0: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

H1: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

El resultado de la correlación es la siguiente:

Tabla 14

Correlación de Rho-Spearman para comprobar la hipótesis general

		Variable 2: Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Variable 1: Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	0,727
		P-valor	0,000
		N	269

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

El resultado de la prueba de correlación de Rho-Spearman para la hipótesis general muestra un coeficiente de correlación de 0,727 y un valor de significancia de 0,000. Al ser el nivel de significancia menor a 0,05, se procede a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, lo que indica que existe relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2025.

El coeficiente de correlación obtenido explica que la relación es positiva y de alta intensidad, lo que significa que a mayor valoración de la gestión

administrativa también se incrementa la satisfacción laboral. En ese sentido, los resultados permiten afirmar que los trabajadores perciben que una gestión administrativa bien desarrollada repercute de manera favorable en su nivel de satisfacción dentro de la institución.

4.1.5. Prueba de hipótesis específicas

4.1.5.1. Prueba de hipótesis específica 1. La hipótesis específica 1 tiene como formulación lo siguiente:

H0: No existe relación significativa entre la planeación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

H1: Existe relación significativa entre la planeación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

El resultado de la correlación es la siguiente:

Tabla 15

Correlación de Rho-Spearman para comprobar la hipótesis específica 1

		Variable 2: Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Dimensión: Planeación	Coefficiente de correlación	0,672
		P-valor	0,000
		N	269

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

El resultado de la prueba de correlación de Rho-Spearman aplicada a la primera hipótesis específica muestra un coeficiente de correlación de 0,672 y un valor de significancia de 0,000. Al encontrarse este valor por debajo del nivel de 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alternativa, lo que indica que existe relación entre la planeación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2025.

El coeficiente obtenido indica que la relación es positiva y moderada, lo que explica que cuando la planeación es percibida favorablemente, también se incrementa el nivel de satisfacción laboral. Esto muestra que la claridad en la asignación de actividades, la definición de objetivos y la disponibilidad de recursos inciden directamente en la percepción que tienen los trabajadores sobre su bienestar y conformidad en el entorno institucional.

4.1.5.2. Prueba de hipótesis específica 2. La hipótesis específica 2 tiene como formulación lo siguiente:

H0: No existe relación significativa entre la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

H1: Existe relación significativa entre la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

El resultado de la correlación es la siguiente:

Tabla 16

Correlación de Rho-Spearman para comprobar la hipótesis específica 2

		Variable 2: Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Dimensión: Organización	Coeficiente de correlación	0,562
		P-valor	0,000
		N	269

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

El resultado de la prueba de correlación de Rho-Spearman aplicada a la segunda hipótesis específica muestra un coeficiente de correlación de 0,562 y un valor de significancia de 0,000. Al ser este valor menor a 0,05, se rechaza la

hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alternativa, lo que indica que existe relación entre la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2025.

El coeficiente de correlación obtenido explica que la relación es positiva y de intensidad moderada, lo que significa que cuando la organización se percibe de manera adecuada, también mejora el nivel de satisfacción laboral. En este sentido, aspectos como la definición de funciones, la coordinación interna y la estructura organizacional se asocian con la manera en que los trabajadores valoran su experiencia en la institución.

4.1.5.3. Prueba de hipótesis específica 3. La hipótesis específica 3 tiene como formulación los siguiente:

H0: No existe relación significativa entre la dirección y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

H1: Existe relación significativa entre la dirección y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

El resultado de la correlación es la siguiente:

Tabla 17

Correlación de Rho-Spearman para comprobar la hipótesis específica 3

		Variable 2: Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	0,552
	P-valor	0,000
	N	269

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

El resultado de la prueba de correlación de Rho-Spearman para la tercera hipótesis específica muestra un coeficiente de correlación de 0,552 y un valor de significancia de 0,000. Dado que el nivel de significancia es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alternativa, lo que indica que existe relación entre la dirección y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2025.

El coeficiente de correlación obtenido explica que la relación es positiva y de intensidad moderada, lo que significa que a medida que los trabajadores perciben de manera más favorable la orientación, el liderazgo, la motivación y el reconocimiento generados por sus superiores, también aumenta su nivel de satisfacción laboral dentro de la institución.

4.1.5.4. Prueba de hipótesis específica 4. La hipótesis específica 4 tiene como formulación lo siguiente:

H0: No existe relación significativa entre el control y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

H1: Existe relación significativa entre el control y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.

El resultado de la correlación es la siguiente:

Tabla 18

Correlación de Rho-Spearman para comprobar la hipótesis específica 4

		Variable 2: Satisfacción laboral	
Rho de Spearman	Dimensión: Control	Coeficiente de correlación	0,759
		P-valor	0,000
		N	269

Nota. Cuestionario aplicado al personal de la MPT

El resultado de la prueba de correlación de Rho-Spearman para la cuarta hipótesis específica muestra un coeficiente de correlación de 0,759 y un valor de significancia de 0,000. Al ser el nivel de significancia menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis alternativa, lo que indica que existe relación entre el control y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2025.

El coeficiente de correlación obtenido explica que la relación es positiva y de alta intensidad, lo que significa que a medida que los trabajadores perciben de manera favorable aspectos como la supervisión, la definición de estándares, la retroalimentación, las acciones correctivas y la autonomía laboral, también se incrementa su nivel de satisfacción en la institución.

4.2. Discusión

La variable gestión administrativa fue evaluada en cuatro dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Los resultados generales muestran que el 50,93 % de los trabajadores se manifestó de acuerdo y el 16,73 % totalmente de acuerdo con la gestión administrativa; mientras que un 24,91 % se ubicó en desacuerdo. Entre las dimensiones, la planeación alcanzó un 37,92 % en totalmente de acuerdo y un 35,69 % en de acuerdo, denotando una percepción favorable respecto a la claridad de asignación, objetivos y recursos. La dirección obtuvo un 56,88 % en de acuerdo y un 24,16 % en totalmente de acuerdo, indicando que la orientación y liderazgo de los jefes inmediatos se perciben de manera positiva. La organización presentó un 44,24 % en de acuerdo y un 34,57 % en desacuerdo, registrando posiciones más divididas en torno a la definición de funciones y la coordinación. Por su parte, el control registró un 38,29 % en de acuerdo y un 28,25 % en desacuerdo, mostrando que, si bien hay una valoración favorable de la supervisión y las acciones correctivas, también se percibe insatisfacción en este aspecto.

La variable satisfacción laboral fue evaluada en las dimensiones condiciones de trabajo, vínculos organizacionales y desarrollo profesional. En términos generales, el 42,75 % de los trabajadores indicó estar satisfecho y el 14,87 % totalmente satisfecho; mientras que el 27,51% se mantuvo indeciso. La dimensión condiciones de trabajo presentó mayores divisiones, con un 31,60 % de trabajadores indecisos y un 27,14 % algo insatisfechos, principalmente en relación a la remuneración y los beneficios laborales. En contraste, la dimensión vínculos organizacionales mostró un 39,78 % satisfecho y un 27,14 % totalmente satisfecho, destacando la valoración positiva de la integración institucional y las relaciones interpersonales. Finalmente, el desarrollo profesional alcanzó un 44,24 % satisfecho y un 27,14 % totalmente satisfecho, lo que indica percepciones favorables en la formación continua, la motivación en el trabajo y la autonomía funcional.

En cuanto a la comprobación de las hipótesis, la prueba de correlación de Rho-Spearman permitió identificar relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las variables y dimensiones estudiadas, al obtenerse en todos los casos un valor p de 0,000, inferior a 0,05. La hipótesis general demostró una relación positiva alta entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral, con un coeficiente de 0,727. En las hipótesis específicas, la planeación presentó un coeficiente de 0,672, la organización 0,562 y la dirección 0,552, lo que indica relaciones positivas de intensidad moderada. Finalmente, el control alcanzó un coeficiente de 0,759, constituyéndose en la dimensión con mayor grado de relación frente a la satisfacción laboral. Estos resultados explican que la gestión administrativa, en sus diferentes procesos, se encuentra estrechamente vinculada a la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2025.

Los hallazgos de la investigación fueron comparados con los antecedentes del estudio. De esta manera, en cuanto a los antecedentes internacionales, en relación con Meza y Flores (2024), quienes demostraron que la gestión administrativa explicó el 47.1% de la variabilidad en la satisfacción

laboral del personal del área financiera de las instituciones adventistas en Chiapas, los resultados de la presente investigación muestran un comportamiento semejante, ya que se identificó una relación positiva y de alta intensidad entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación de 0,727 y un valor p de 0,000. Ambos estudios coinciden en que una gestión administrativa adecuada repercute directamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores, confirmando que la planificación, la dirección, la organización y el control constituyen dimensiones que inciden en la percepción favorable de los colaboradores sobre su entorno laboral.

Con respecto al antecedente de Mero y Barcia (2024), quienes hallaron en Ecuador una correlación positiva entre la gestión administrativa y el rendimiento laboral del personal municipal, los resultados del presente estudio mantienen una coincidencia, ya que también se establece la existencia de una relación positiva entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral, la cual se ve confirmada en todas las dimensiones con valores de correlación superiores a 0,500. Mientras en el antecedente se resalta que la planificación, dirección y control favorecieron el logro de objetivos institucionales, en esta investigación, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna perciben que los procesos de planeación y control, con coeficientes de 0,672 y 0,759 respectivamente, son los que más se relacionan con su satisfacción. Esto explica que la gestión administrativa se relaciona con el desempeño institucional, y también con la valoración que los trabajadores hacen de su experiencia laboral.

En cuanto al antecedente de Saavedra y Delgado (2020), quienes, a partir de una revisión sistemática, identificaron que la satisfacción laboral se veía afectada por factores como la baja remuneración, condiciones laborales inadecuadas y deficiencias en el liderazgo institucional, los hallazgos de la presente investigación muestran coincidencias parciales. En la dimensión condiciones de trabajo, se observa una percepción menos favorable, con un 31,60 % de trabajadores indecisos y un 27,14 % algo insatisfechos, lo que guarda relación con los hallazgos de insatisfacción vinculados a aspectos económicos y

laborales descritos en el antecedente. No obstante, en las dimensiones vínculos organizacionales y desarrollo profesional, se obtuvo una valoración mayoritariamente positiva, con porcentajes superiores al 39 % en satisfecho y más del 24 % en totalmente satisfecho, lo que muestra que, a diferencia de lo descrito en algunos contextos revisados por Saavedra y Delgado, en la Municipalidad Provincial de Tacna, existen factores relacionales y de crecimiento profesional que son mejor valorados por los trabajadores.

Por otro lado, respecto a los antecedentes nacionales, en relación con Flores (2024), quien en Puno encontró una correlación positiva baja de 0,28 entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de San Antonio, los resultados de la presente investigación difieren ampliamente, ya que se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,727 con un valor p de 0,000, lo que confirma una relación positiva de alta intensidad entre ambas variables en la Municipalidad Provincial de Tacna. Mientras que en el antecedente la gestión administrativa se relacionó de forma débil con la satisfacción, en este estudio se aprecia una conexión mucho más fuerte, especialmente en la dimensión control, que alcanzó un coeficiente de 0,759. Esta diferencia puede deberse a las particularidades institucionales, al tamaño de la muestra y a los procesos de gestión administrativa que en Tacna son percibidos de manera más favorable por los trabajadores.

Respecto al antecedente de Via (2023), quien en la Municipalidad Provincial de Pomabamba identificó una relación fuerte entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral con un coeficiente de 0,848 y valor de $p = 0,000$, los resultados del presente estudio mantienen una similitud, ya que también se halló una relación positiva y estadísticamente confirmada, pero con una intensidad algo menor ($r_s = 0,727$). Ambos estudios coinciden en que el mejoramiento de la gestión administrativa aporta directamente a la satisfacción de los trabajadores, destacando dimensiones como la dirección y el control en la construcción de un entorno institucional valorado positivamente. De esta

manera, se confirma que la relación entre las variables es consistente en diferentes contextos municipales del país.

En el caso del antecedente de Aguirre y Orihuela (2022), quienes en Huancavelica concluyeron que la gestión administrativa se asoció significativamente con la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Quichuas, con un coeficiente de Pearson de 0,728 y valor $p = 0,000$, los hallazgos de la presente investigación guardan una coincidencia directa. En ambos casos, se comprobó que una mejor gestión administrativa está vinculada con mayores niveles de satisfacción laboral, mostrando que esta relación se manifiesta con consistencia en diferentes escenarios municipales. Asimismo, las dimensiones de planeación, organización, dirección y control en el presente estudio demostraron correlaciones positivas superiores a 0,500, lo que coincide con el antecedente que destacó la influencia de las fases de la gestión administrativa en los factores de satisfacción laboral.

Así mismo, respecto a los antecedentes regionales, en relación con el antecedente de Palacios (2024), quien en Tacna comprobó la existencia de una relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en Agroindustria González EIRL, los resultados de la presente investigación mantienen una coincidencia. En ambos estudios, se confirmó que los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control están asociados con niveles favorables de satisfacción en el personal. Sin embargo, en el antecedente, se resalta que los trabajadores percibieron condiciones laborales positivas vinculadas a remuneraciones justas y un ambiente laboral apropiado, mientras que en la Municipalidad Provincial de Tacna la dimensión condiciones de trabajo mostró resultados más divididos, con un 31,60 % de indecisos y un 27,14 % algo insatisfechos, lo que denota diferencias en este aspecto particular.

Respecto al antecedente de Yataco (2024), desarrollado en el Instituto CERTUS de Tacna, donde se identificó una relación fuerte entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral, los resultados de la presente

investigación confirman una tendencia semejante, con un coeficiente de correlación de 0,727 y un valor p de 0,000. Ambos estudios coinciden en que una adecuada gestión administrativa aporta al incremento de la satisfacción laboral, mejorando la percepción de los trabajadores sobre sus funciones. No obstante, en CERTUS, la relación fue descrita directamente como fuerte en todo el personal administrativo, mientras que en la Municipalidad Provincial de Tacna se registró que las dimensiones con mayor influencia fueron la planeación y el control, con coeficientes de 0,672 y 0,759 respectivamente. Esto muestra que, a pesar que el contexto institucional varíe, los hallazgos coinciden en atribuir a la gestión administrativa una función determinante en la satisfacción de los trabajadores.

Los resultados de la presente investigación también pueden interpretarse desde una perspectiva organizacional más amplia. Si bien el estudio no evaluó de manera directa la intención de permanencia, la evidencia revisada por Arteta (2025) permite sostener que la satisfacción laboral cumple una función estratégica en la estabilidad institucional, debido a que se relaciona estrechamente con la permanencia del trabajador y con una menor intención de rotación. En esa lógica, los hallazgos obtenidos en la Municipalidad Provincial de Tacna permiten inferir que una gestión administrativa más eficiente, especialmente en aspectos como liderazgo, comunicación, clima laboral, reconocimiento, desarrollo profesional y control con retroalimentación, no solo elevaría la satisfacción del personal, sino que también fortalecería su compromiso de permanencia dentro de la entidad. Este razonamiento resulta coherente con los estudios revisados por la autora, donde la satisfacción laboral aparece como predictor directo, variable mediadora o mecanismo explicativo de la retención organizacional.

CONCLUSIONES

Primera. Se determinó que la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025, es significativa, lo cual fue comprobado según el valor de significancia menor a 0,05 en la prueba de Rho-Spearman, que obtuvo un coeficiente de correlación de 0,727. Este resultado permite afirmar que la gestión administrativa, comprendida por las dimensiones de planeación, organización, dirección y control, se encuentra asociada con la satisfacción laboral de los trabajadores, medida en función de las condiciones de trabajo, vínculos organizacionales y desarrollo profesional. En este sentido, una gestión administrativa percibida como favorable en aspectos como la claridad en la asignación de actividades, la coordinación entre áreas, la motivación y el reconocimiento del personal, así como la existencia de supervisión y autonomía, aporta directamente a que los trabajadores experimenten mayores niveles de satisfacción en su entorno laboral.

Segunda. Se determinó que la relación entre la planeación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025, es significativa, lo cual fue comprobado a partir de la prueba de Rho-Spearman que arrojó un valor de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,672. Este resultado permite explicar que la planeación, evaluada mediante los indicadores de claridad en la asignación, propósito de tareas, oportunidad de ejecución, identificación de responsables, procedimiento asignado, conocimiento de objetivos, planeación organizacional y disponibilidad de recursos, se asocia directamente con la satisfacción laboral. Esto indica que cuando los trabajadores perciben que sus actividades están claramente definidas, que conocen los objetivos institucionales y que disponen de recursos adecuados para cumplir sus

funciones, tienden a manifestar mayor satisfacción en lo referido a sus condiciones laborales, relaciones con compañeros y jefes, y oportunidades de desarrollo profesional.

Tercera. Se determinó que la relación entre la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025, es significativa, lo cual se demostró mediante la prueba de Rho-Spearman que arrojó un valor de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,562. Este hallazgo permite explicar que la organización, comprendida por indicadores como la estructura organizacional, niveles jerárquicos, importancia del organigrama, definición de funciones, adecuación de tareas, claridad departamental, objetivos compartidos, coordinación interna, coordinación interdepartamental y coordinación con el jefe, se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral. Esto muestra que cuando los trabajadores perciben una organización clara y coherente en la división de funciones, la coordinación entre departamentos y el trabajo con sus jefes directos, su nivel de satisfacción laboral se incrementa, tanto en el reconocimiento de sus condiciones de trabajo como en la valoración de sus vínculos institucionales y posibilidades de desarrollo.

Cuarta. Se determinó que la relación entre la dirección y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025, es significativa, lo cual fue comprobado según la prueba de Rho-Spearman, que registró un valor de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,552. Este resultado indica que la dirección, evaluada en función de indicadores como la motivación laboral, mejora motivacional, reconocimiento laboral, inversión en capacitación, remuneración justa, guía de objetivos, toma de decisiones, clima laboral y formación de equipos, se asocia con la satisfacción laboral de los trabajadores. Esto explica que cuando el

personal percibe que sus superiores impulsan un ambiente laboral adecuado, promueven el reconocimiento, la capacitación, la formación de equipos y ejercen una correcta orientación en los objetivos, se incrementa su nivel de satisfacción laboral, lo que se denota en percepciones favorables sobre sus relaciones interpersonales y sus oportunidades de desarrollo profesional.

Quinta. Se determinó que la relación entre el control y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025, es significativa, lo cual fue confirmado mediante la prueba de Rho-Spearman, que obtuvo un coeficiente de correlación de 0,759 y un valor de significancia de 0,000. Este resultado explica que el control, medido en función de los indicadores estándares definidos, supervisión continua, comodidad en la retroalimentación, satisfacción de resultados, acciones correctivas, control interno, seguimiento de problemas y autonomía laboral, se relaciona fuertemente con la satisfacción laboral. Esto indica que cuando los trabajadores perciben que existen estándares claros, retroalimentación adecuada, seguimiento de problemas y autonomía en sus actividades, se incrementa su valoración positiva de las condiciones de trabajo, del ambiente institucional y de las oportunidades de superación profesional.

Sexta. A partir de la realización de la investigación, se logró comprender que la gestión administrativa representa procesos técnicos orientados a la eficiencia, y se constituye como un factor humano que puede tener efectos sobre la experiencia del trabajador y del ciudadano que recibe los servicios municipales. Los resultados obtenidos también son de utilidad para generar reflexión que la percepción de los trabajadores respecto a su satisfacción laboral puede conducir a resultados sobre la calidad de atención que ofrecen a los usuarios. De manera general, en términos observacionales, los usuarios suelen percibir la atención

brindada por los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tacna como adecuada en cuanto a disposición, pero limitada por procesos internos poco ágiles y por la falta de comunicación entre áreas, situación replicable en las instituciones públicas a nivel nacional (IPE, 2025). Este aspecto explica que, incluso habiendo compromiso individual en muchos trabajadores, las deficiencias en la gestión administrativa pueden generar efectos negativos en la percepción del ciudadano sobre la eficiencia institucional.

RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda a la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna disponer la elaboración de un plan interno de mejora de la gestión administrativa, con participación de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, la Oficina de Recursos Humanos y las gerencias de línea, considerando acciones específicas para planeación, organización, dirección y control. Dicho plan debe contener responsables, plazos trimestrales, metas verificables y reportes de avance, a fin de ordenar los procesos administrativos que tienen relación directa con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Segunda. Se recomienda a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Tacna implementar fichas de programación de actividades por área, en las que se precise la actividad asignada, el responsable, el propósito, el plazo de ejecución, el procedimiento básico y los recursos necesarios. Estas fichas deben socializarse al inicio de cada periodo operativo, para que los trabajadores conozcan con claridad qué deben realizar, cuándo deben hacerlo y con qué medios cuentan.

Tercera. Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Tacna, en coordinación con la Gerencia Municipal, actualizar y difundir el Manual de Organización y Funciones, el organigrama institucional y los flujos de coordinación entre áreas. Esta acción debe desarrollarse mediante reuniones breves por dependencia y entrega digital de los documentos actualizados, de modo que cada trabajador identifique sus funciones, su jefe inmediato, las áreas con las que coordina y los objetivos de su unidad orgánica.

- Cuarta.** Se recomienda a la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Tacna, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos, ejecutar un programa semestral de liderazgo para jefes inmediatos, orientado a comunicación interna, reconocimiento laboral, formación de equipos, toma de decisiones y manejo del clima laboral. Este programa debe culminar con compromisos de gestión por cada jefatura, los cuales deben ser revisados periódicamente por Recursos Humanos.
- Quinta.** Se recomienda a la Oficina de Control Institucional y a la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna establecer un procedimiento interno de seguimiento del desempeño laboral, basado en estándares claros, supervisión periódica, retroalimentación documentada, acciones correctivas y seguimiento de problemas hasta su cierre. Este procedimiento debe aplicarse por área, evitando duplicidad de controles y promoviendo que los trabajadores conozcan los criterios con los que se evalúa el cumplimiento de sus actividades.
- Sexta.** Se recomienda a la Gerencia de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria de la Municipalidad Provincial de Tacna, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos, aplicar encuestas breves de satisfacción ciudadana y reuniones internas de revisión de casos de atención al público. Los resultados deben emplearse para identificar demoras, problemas de comunicación entre áreas y necesidades de capacitación del personal que atiende a los usuarios, de manera que la percepción ciudadana sobre el servicio municipal pueda ser atendida desde la gestión interna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange*. Academic Press.
- Aguirre, V. y Orihuela, J. (2022). *Gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Quichuas, año 2021*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Álvarez, E., Vargas, A. y Martínez, C. (2023). Escala de medición de la satisfacción laboral. *HUMAN Review*, 2-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4730>
- Apprecio. (19 de julio de 2023). *Satisfacción laboral: El 36% de los peruanos no se siente motivado en su trabajo*. <https://www.peru-retail.com/en-peru-el-36-de-los-trabajadores-no-se-siente-motivados-con-su-labor/>
- Arteta, N. (2025). *Satisfacción laboral como predictor de la intención de permanencia en las organizaciones* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima] Repositorio Institucional ULima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/22727>.
- Bateman, T. y Snell, S. (2011). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. McGraw-Hill/Irwin.
- Baxi, B. y Atre, D. (2024). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions. *Journal of Management and Entrepreneurship Research* , 18(2), 34-40. <https://doi.org/ISSN: 2229-5348>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos*. México: Ed. Cengage Learning.
- Ceja, L. (2013). *Un buen diseño del trabajo en la empresa familiar, clave para motivar a los miembros de las siguientes generaciones*. IESE.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones (8a ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (Vol. 1)*. DF México: McGrawHill.

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. México D.F.
- Contreras, P. (2021). *Gestión Administrativa, Satisfacción y la Calidad de Servicio del Personal Subalterno, Técnicos y Suboficiales, Tropa Servicios Militar de la Región Militar del Centro Rímac*. Universidad Nacional de Educación.
- Coronel, J., Ayay, G. y Milla, M. (2020). Clima organizacional, satisfacción laboral y gestión administrativa en los órganos de apoyo de una universidad pública. *Revista de la Universidad del Zulia*, 11(31), 52-70. <https://doi.org/10.46925//rdluz.31.05>
- Defensoría del Pueblo. (04 de abril de 2020). *Municipalidad de Tacna deja sin efecto suspensión de 470 trabajadores tras intervención de la Defensoría del Pueblo*. <https://www.defensoria.gob.pe/municipalidad-de-tacna-deja-sin-efecto-suspension-de-470-trabajadores-tras-intervencion-de-la-defensoria-del-pueblo/>
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management (15th ed.)*. . Pearson.
- Diario El Correo. (02 de abril de 2022). *Fiscalía anticorrupción interviene MPT por ascensos de personal*. https://diariocorreio.pe/edicion/tacna/fiscalia-anticorrupcion-interviene-municipalidad-provincial-de-tacna-por-ascensos-de-personal-noticia/?utm_source=chatgpt.com
- Equipo Editorial Etecé. (16 de julio de 2021). *Gestión administrativa*. <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- Escareño, B., Cervantes, K. y Muñoz, G. (2021). Diseño de un instrumento que identifique bajo la percepción del empleado el desarrollo del proceso administrativo de una PyME. *VinculaTégica EFAN*, 7(2), 415-426. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga7.1-112>
- Eurofound. (02 de mayo de 2024). *Living and working in Europe 2023*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/living-and-working-europe-2023>
- Flores, R. (2024). *Gestión administrativa y satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de san antonio, provincia de Puno, departamento de Puno, 2024*. Universidad Nacional del Altiplano.

- Foro Económico Mundial. (20 de octubre de 2020). *The Future of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
- Gallup. (2024). *15 Employee Engagement Statistics You Need To Know In 2023*. <https://peoplemanagingpeople.com/culture/employee-engagement-statistics/>
- Gálvez, E., Hernández, V. y Molina, V. (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 272-287. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29046685007>
- Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 33.
- Griffin, R. (2017). *Fundamentals of Management (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Hackman, J. y Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Harter, J., Schmidt, F. y Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (ISBN: 978-1-4562-6096-5 ed.). Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review.
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson.
- IPE. (25 de Marzo de 2025). *3 de cada 4 barreras burocráticas son originadas por municipalidades*. Instituto Peruano de Economía Sitio Web: <https://ipe.org.pe/3-de-cada-4-barreras-burocraticas-son-originadas-por-municipalidades/>

- Jones, G. y George, J. (2016). *Contemporary Management (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. y Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2010). *Essentials of Management: An International Perspective*. McGraw Hill, New Delhi.
- Lee, M., Kusbit, D., Metsky, E. y Dabbish, L. (2015). Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1603 - 1612. <https://doi.org/https://doi.org/10.1145%2F2702123.2702548>
- Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*”, en Dunnette, M.D. (Ed.). Chicago, EEUU: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally.
- Martínez, A. y Campos, W. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Revista mexicana de ingeniería biomédica*, 181-191.
- Martínez, F. (2017). *La división del trabajo y su influencia en la productividad de las MYPES ubicadas en*. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio institucional UPT. <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/709/1/Martinez-Caceres->
- Maslow, A. (1998). *El management según Maslow*. Paidós.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.
- Mero, W. y Barcia, F. (2024). Gestión administrativa y rendimiento laboral en la Empresa Pública Municipal Portoviejo. *Sapientiae. Ecuador*, 7(13). <https://doi.org/ISSN: 2600-6030>
- Meza, F. y Flores, O. (2024). La gestión administrativa y su influencia sobre la satisfacción laboral en empleados financieros en organizaciones sin fines de lucro. *UNACIENCIA. México*, 17(32), 4-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.35997/unaciencia.v17i32.752>

- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.
- Mitsakis, M. y Galanakis, M. (2022). An Empirical Examination of Herzberg's Theory in the 21st Century Workplace. *Organizational Psychology Re-Examined. Psychology*, 13(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.4236/psych.2022.132015>
- Newman, W. y Warren, H. (1996). *Administración Dinámica*. Editorial Diana.
- OIT. (2021). *Trabajo decente. Organización Internacional del Trabajo*.
<http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- Palacios, A. (2024). *La gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de Agroindustria González EIRL de la ciudad de Tacna en el año 2022*. Universidad Privada de Tacna.
- Panamericana Noticias. (2023). *Aumenta el descontento laboral en peruanos: tres de cada 10 trabajadores están satisfechos con su salario*.
<https://panamericana.pe/nacionales/391183-aumenta-descontento-laboral-peruanos-tres-10-trabajadores-contentos-salario>
- Patlán, J. (2016). Derechos laborales: una mirada al derecho a la calidad de vida en el trabajo. *Universidad Autónoma del Estado de México.*, 23(2), 121-133.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/104/10446094004/html/index.html>
- Pérez, A. (2015). *La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg, Ceolevel*.
<https://www.ceolevel.com/herzberg>
- Pérez, J. (2004). *Estabilidad en el Empleo*. Madrid: Ed. Trotta.
- Pinheiro, A. y Palma, A. (2025). Job Satisfaction, Perceived Performance and Work Regime: What Is the Relationship Between These Variables? *Adm. Sci.*, 15(5), 175. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci15050175>
- Ponce, A. (2012). *Gestión Empresarial*. Interamericana editores S.A. de C.V.
- Pratt, H. (1997). *Diccionario de Sociología*. FCE.
- Radio Uno. (3 de septiembre de 2025). *Obreros protestan contra la MPT por inacción ante vulneración de derechos*.
https://radiouno.pe/noticias/252372/obrerros-protestan-contrala-mpt-por-inaccion-ante-vulneracion-de-derechos/?utm_source=chatgpt.com

- Radio Uno. (28 de agosto de 2025). *Serenos impagos: gerente municipal lo confirma y bloquean sus disculpas*.
https://radiouno.pe/noticias/236070/serenos-impagos-gerente-municipal-lo-confirma-y-bloquean-sus-disculpas/?utm_source=chatgpt.com
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a. ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, S. (2011). *Fundamentos de Gestión empresarial*. Mexicana.
- Saavedra, J. y Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México*, 4(2), 1510.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. Mc Graw-Hill.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Ulloa, J. (2023). *Gestión administrativa en la satisfacción laboral del servidor público de la Dirección Regional de Educación de Madre de Dios, 2023*. Universidad Cesar Vallejo.
- Valda, J. (2012). *Grandes Pymes*.
<https://www.grandespymes.com.ar/2012/11/06/tecnicas-deorganizacion->
- Via, E. (2023). *Satisfacción laboral y gestión administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pomabamba – Ancash, 2023*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Walter, A. (2003). *La motivación en la empresa*.
<https://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-laempresa/>
- Weber, M. (2022). *The Routledge International Handbook on Max Weber*. Taylor & Francis.

- Wren, D., Bedeian, A. y Breeze, J. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906-918. <https://doi.org/10.1108/00251740210441134>
- Yang, V. y Grenier, L. (2025). What Leads to Administrative Bloat? A Dynamic Model of Administrative Cost and Waste. *Physics and Society*. <https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.15378>
- Yataco, R. (2024). *La gestión administrativa y su relación con la satisfacción laboral del personal del instituto Certus, periodo 2023*. Universidad Privada de Tacna.
- Yeh, H. (2014). Job Demands, Job Resources, and Job Satisfaction in East Asia. 121(1). <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0631-9>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, AÑO 2025

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Método	Instrumentos
Problema general ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025?	Objetivo general Determinar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.	Hipótesis general Existe relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.	Variable 1 Gestión administrativa	Planeación	Tipo: Básico	Cuestionario diseñado y validado por Escareño et al. (2021)
Problemas específicos ¿Cuál es la relación entre la planeación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025?	Objetivos específicos Determinar la relación entre la planeación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.	Hipótesis Específica Existe relación significativa entre la planeación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.		Organización	Nivel: Descriptivo correlacional	
				Dirección	Diseño: No experimental transversal	
				Control	Población: 892 trabajadores de la MPT.	
¿Cuál es la relación entre la organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de	Determinar la relación entre la organización y la	Existe relación significativa entre la				

la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025? ¿Cuál es la relación entre la dirección y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025? ¿Cuál es la relación entre el control y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025?	satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.	organización y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.	Variable 2 Satisfacción laboral	Condiciones de trabajo	Muestra: 269 trabajadores de la MPT.	Cuestionario validado por Álvarez et al. (2023)
	Determinar la relación entre la dirección y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.	Existe relación significativa entre la dirección y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.		Vínculos organizacionales		
	Determinar la relación entre el control y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.	Existe relación significativa entre el control y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2025.		Desarrollo profesional		

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La presente encuesta tiene como objetivo analizar desde su percepción particular la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Tacna. La información proporcionada es confidencial, y será de gran ayuda para el desarrollo de este trabajo, a fin de conocer el estado que guarda dicha gestión y proponer recomendaciones para la mejora de la misma. Su percepción debe basarse en la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Lo desconozco	Total desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN 01. PLANEACIÓN					
1. ¿Considera usted que la empresa es clara en asignar actividades?	1	2	3	4	5
2. ¿Usted sabe el propósito de sus actividades cuando se las destinan?	1	2	3	4	5
3. ¿Conoce cuándo debe realizar la actividad cuando se la señalan?	1	2	3	4	5
4. ¿Con frecuencia tiene claro quién debe realizar ciertas labores?	1	2	3	4	5
5. ¿Sabe usted cómo se deben de realizar las actividades cuando se le asignan?	1	2	3	4	5
6. ¿Conoce los objetivos de la empresa?	1	2	3	4	5
7. ¿Considera que la empresa realiza una correcta planeación sobre sus actividades?	1	2	3	4	5
8. ¿La empresa le otorga todas las herramientas para que usted pueda realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 02. ORGANIZACIÓN					
9. ¿Considera usted que el organigrama de su empresa está bien estructurado?	1	2	3	4	5
10. ¿Considera que están bien definidos los niveles jerárquicos su empresa?	1	2	3	4	5
11. ¿Para usted sería esencial tener un organigrama bien definido?	1	2	3	4	5
12. ¿Considera que sus actividades laborales están definidas correctamente?	1	2	3	4	5
13. ¿Considera que la división de su trabajo está adecuada a su puesto?	1	2	3	4	5
14. ¿Usted cree que las actividades de su departamento están definidas?	1	2	3	4	5
15. ¿Buscan los mismos objetivos en su departamento?	1	2	3	4	5
16. ¿Tiene una buena coordinación entre sus compañeros de trabajo dentro de su departamento?	1	2	3	4	5
17. ¿Existe coordinación entre su área de trabajo y los otros departamentos?	1	2	3	4	5
18. ¿Se tiene una buena coordinación entre usted y su jefe directo?	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 03. DIRECCIÓN					
19. ¿Se siente motivado en el puesto de trabajo que desempeña?	1	2	3	4	5
20. ¿Considera que deben de mejorar las políticas motivacionales de la empresa?	1	2	3	4	5
21. ¿Se le reconoce el desempeño de su trabajo?	1	2	3	4	5
22. ¿La empresa invierte en capacitaciones para que se le desarrolle mejor?	1	2	3	4	5
23. ¿Considera usted que está bien remunerado?	1	2	3	4	5
24. ¿Usted considera que su jefe inmediato lo guía a sus objetivos?	1	2	3	4	5
25. ¿Es bueno el nivel de decisión de su jefe inmediato?	1	2	3	4	5
26. ¿Mi jefe inmediato se preocupa por tener un buen ambiente laboral?	1	2	3	4	5
27. ¿Mi jefe inmediato tiene la capacidad de formar equipos?	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 04. CONTROL					
28. ¿Los estándares de desempeño están bien definidos en mi puesto?	1	2	3	4	5
29. ¿Considera usted que su desempeño es supervisado con frecuencia?	1	2	3	4	5
30. ¿Se siente cómodo con la retroalimentación brindada sobre sus actividades?	1	2	3	4	5
31. ¿Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos al terminar una actividad?	1	2	3	4	5
32. ¿Considera que se toman decisiones correctivas cuando los resultados no son satisfactorios?	1	2	3	4	5
33. ¿Usted cree que se tiene un control interno adecuado dentro de su departamento?	1	2	3	4	5
34. ¿Con frecuencia se le da seguimiento a un problema hasta resolverlo?	1	2	3	4	5
35. ¿Usted considera que tiene autonomía al desarrollar sus actividades laborales?	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Esta encuesta tiene fines estrictamente académicos, sus respuestas son voluntarias, confidenciales y totalmente anónimas. Toda la información que sea proporcionada y las mediciones que se realicen, ayudará a validar el instrumento para futuras investigaciones y a sugerir estrategias en las políticas de recursos humanos. Por favor tome en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas, por lo que le pedimos que responda las siguientes preguntas de la manera más sincera posible, marcando con una “x” de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5				
Totalmente insatisfecho	Algo insatisfecho	Indeciso	Satisfecho	Totalmente satisfecho				
N°	¿Qué tan satisfecho se siente con...?			1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 01. CONDICIONES DE TRABAJO								
1	La carga de trabajo que tiene							
2	El salario que recibe							
3	Sus prestaciones adicionales al salario							
4	El tipo de jubilación que recibirá							
5	La facilidad para adquirir recursos tecnológicos							
DIMENSIÓN 02. VÍNCULOS ORGANIZACIONALES								
6	El trato que recibe de los administradores de la municipalidad							
7	La relación con sus compañeros de trabajo							
8	La relación con los miembros de su área							
9	La atención a las necesidades personales por parte de su jefe							
10	Las actividades recreativas organizadas por la municipalidad							
11	El trato de su jefe inmediato							
DIMENSIÓN 03. DESARROLLO PROFESIONAL								
12	Las oportunidades de superación profesional							
13	Las capacitaciones profesionales recibidas							
14	Su trabajo							
15	La libertad para hacer su trabajo							

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 3. Base de datos

	Claridad en asignación	Propósito de tareas	Oportunidad de ejecución	Identificación de responsables	Procedimiento asignado	Conocimiento de objetivos	Planificación organizacional	Disponibilidad de recursos	Dimensión: Planeación	Estructura organizacional	Niveles jerárquicos	Importancia del organigrama	Definición de funciones	Adecuación de tareas	Claridad departamental	Objetivos compartidos	Coordinación interna	Coordinación interdepartamental	Coordinación con jefe	Dimensión: Organización	Motivación laboral	Mejora motivacional	Reconocimiento laboral	Inversión en capacitación	Remuneración justa	Guía de objetivos	Toma de decisiones	Clínica laboral	Formación de equipos	Dimensión: Dirección	Estándares definidos	Supervisión continua	Comodidad en la retroalimentación	Satisfacción de resultados	Acciones correctivas	Control interno	Seguimiento de problemas	Autonomía laboral	Dimensión: Control	Variable 1: Gestión administrativa
1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	1	2	2	2
4	1	5	5	1	3	3	1	4	3	2	2	4	3	3	4	3	2	2	5	3	4	4	4	4	4	2	2	4	2	3	2	2	2	3	4	5	5	1	3	3
5	1	3	2	1	2	3	2	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	1	1	1	1	1	2
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	4	4	3	4	4	5	2	4	4	4	1	1	2	1	1	5	2	3	4	4	4	4	1	1	1	1	2	1	3	3	5	2	2	3	2	3	3
8	2	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	5	3	4	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	5	3	3
9	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	1	4	4	2	2	1	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2
10	5	4	5	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	1	1	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	1	5	3	4	5	5	4	3	1	3	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	4	3	3
12	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
13	3	5	5	3	3	5	4	2	4	2	4	3	2	2	2	5	5	2	3	3	4	4	5	5	5	2	4	5	3	4	2	1	1	4	5	4	5	4	3	4
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	3	4	3	3
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	1	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	3	1	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	5	5	5	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
18	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	3	3
19	4	3	2	1	2	2	2	1	2	1	3	1	3	1	4	1	1	1	4	2	4	4	4	5	5	1	4	4	4	4	1	1	3	1	3	3	3	4	2	2
20	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
23	4	1	5	4	3	2	4	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	4	2	2	2	2	4	4	1	1	1	4	4	3	1	4	1	1	4	4	4	4	3	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	2	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
25	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
26	4	3	4	1	5	3	1	1	3	1	3	2	1	5	3	1	2	5	1	2	1	1	3	3	4	2	1	1	3	2	4	3	3	3	1	2	2	4	3	2

27	4	4	5	3	4	4	3	1	4	4	4	3	4	5	3	3	3	1	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	1	2	2	5	2	3	3
28	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	3
29	3	5	5	3	4	5	4	5	5	5	2	5	4	4	4	3	3	5	3	4	2	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4
30	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	2	1	1	4	3	5	5	4	4	4	5	5	1	1	4	1	5	5	5	4	3	5	4	4	4
31	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	1	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
32	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4
33	1	1	5	2	3	5	3	2	3	3	4	1	4	1	4	2	2	5	2	3	2	2	5	5	5	4	4	4	2	4	3	1	2	2	5	5	5	4	3	3
34	1	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
35	5	5	5	3	2	2	3	3	4	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	4	2	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	4	5	1	1	3	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	2	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	2	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4
40	5	4	5	3	2	5	5	2	4	3	3	4	2	4	3	2	2	1	5	3	5	5	4	5	5	1	5	4	5	5	5	2	1	3	5	2	1	2	3	4
41	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	3	2	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	2	1	3	3	3	4	4	5	5	1	4	1	1	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	1	4	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4	
46	5	5	5	4	4	3	4	4	5	2	3	4	5	3	5	4	4	4	1	4	4	3	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4
47	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	1	4	1	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
49	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	3	2	3	3	3	1	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	2	4	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
53	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	4	2	3	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	3	4	
55	4	5	5	3	3	5	3	5	4	5	4	4	4	1	4	2	2	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
56	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4
57	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	1	2	4	2	3	4	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4
58	1	5	5	1	3	3	4	5	3	1	3	3	3	4	4	1	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	1	2	4	3	3	1	1	4	1	1	5	3	2	3
59	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4
60	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4

⁶ ₁	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	5	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	
⁶ ₂	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	5	5	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
⁶ ₃	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
⁶ ₄	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	1	3	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	
⁶ ₅	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	3	5	4	3	3	4	4	5	4	4	
⁶ ₆	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	4	5	4	4	
⁶ ₇	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
⁶ ₈	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5
⁶ ₉	1	4	5	5	2	2	2	2	3	3	4	2	4	1	1	3	3	3	5	3	5	5	5	4	5	1	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3	
⁷ ₀	5	4	4	2	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4
⁷ ₁	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	2	4	2	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	
⁷ ₂	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	4	
⁷ ₃	3	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	1	5	3	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	
⁷ ₄	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	2	1	1	4	2	2	3	
⁷ ₅	4	5	3	2	3	3	3	2	3	1	3	1	4	3	4	1	1	1	4	2	3	4	3	3	5	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	
⁷ ₆	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
⁷ ₇	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1	1	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
⁷ ₈	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	2	5	1	3	5	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	1	5	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	
⁷ ₉	4	3	5	1	1	3	2	1	2	4	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	3	4	5	5	1	5	5	2	4	2	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3
⁸ ₀	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	
⁸ ₁	4	5	5	3	2	3	3	2	3	4	4	3	5	5	4	1	1	1	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	2	2	4	1	4	4	
⁸ ₂	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	3	3	
⁸ ₃	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	2	2	1	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	
⁸ ₄	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
⁸ ₅	4	5	4	3	4	2	4	3	4	4	5	4	4	5	4	1	1	1	1	3	1	2	5	5	5	1	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
⁸ ₆	5	4	5	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	5	3	5	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	5	5	2	4	3	
⁸ ₇	4	4	4	4	1	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
⁸ ₈	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	
⁸ ₉	2	1	3	1	1	3	5	2	2	2	4	4	3	1	2	3	3	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	1	3	3	1	1	1	2	
⁹ ₀	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
⁹ ₁	1	1	1	4	4	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	1	2	4	1	4	3	2	3	
⁹ ₂	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
⁹ ₃	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	1	1	4	4	4	1	3	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
⁹ ₄	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	

9 5	9	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3
9 6	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
9 7	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	1	2	2	2	
9 8	1	5	5	1	3	3	1	4	3	2	2	4	3	3	4	3	2	2	5	3	4	4	4	4	4	2	2	4	2	3	2	2	2	3	4	5	5	1	3	3	
9 9	1	3	2	1	2	3	2	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	1	1	1	1	2	
1 0 0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4		
1 0 1	5	5	5	4	4	3	4	4	5	2	4	4	4	1	1	2	1	1	5	2	3	4	4	4	4	1	1	1	1	2	1	3	3	5	2	2	3	2	3	3	
1 0 2	2	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	5	3	4	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	5	3	3	
1 0 3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	1	4	4	2	2	1	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	
1 0 4	5	4	5	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	1	1	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
1 0 5	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	1	5	3	4	5	5	4	3	1	3	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	4	3	3	
1 0 6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
1 0 7	3	5	5	3	3	5	4	2	4	2	4	3	2	2	2	5	5	2	3	3	4	4	5	5	5	2	4	5	3	4	2	1	1	4	5	4	5	4	3	4	
1 0 8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1 0 9	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	3	4	3	3	
1 1 0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	1	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
1 1 1	3	1	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	5	5	5	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
1 1 2	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	3	3	
1 1 3	4	3	2	1	2	2	2	1	2	1	3	1	3	1	4	1	1	1	4	2	4	4	4	5	5	1	4	4	4	4	1	1	3	1	3	3	3	4	2	2	
1 1 4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
1 1 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
1 1 6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	
1 1 7	4	1	5	4	3	2	4	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	4	2	2	2	2	4	4	4	1	1	4	4	3	1	4	1	1	4	4	4	3	3		
1 1 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	2	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	

1 1 9	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4		
1 0	4	3	4	1	5	3	1	1	3	1	3	2	1	5	3	1	2	5	1	2	1	1	3	3	4	2	1	1	3	2	4	3	3	3	1	2	2	4	3	2	
1 2 1	4	4	5	3	4	4	3	1	4	4	4	3	4	5	3	3	3	1	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	1	2	2	5	2	3	3	
1 2 2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	
1 2 3	3	5	5	3	4	5	4	5	5	5	2	5	4	4	4	3	3	5	3	4	2	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	
1 2 4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	2	1	1	4	3	5	5	4	4	4	5	5	1	1	4	1	5	5	5	4	3	5	4	4	4	
1 2 5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	1	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	
1 2 6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	
1 2 7	1	1	5	2	3	5	3	2	3	3	4	1	4	1	4	2	2	5	2	3	2	2	5	5	5	4	4	4	2	4	3	1	2	2	5	5	5	4	3	3	
1 2 8	1	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
1 2 9	5	5	5	3	2	2	3	3	4	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
1 3 0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	4	2	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1 3 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	4	5	1	1	3	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
1 3 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	2	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
1 3 3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	2	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4
1 3 4	5	4	5	3	2	5	5	2	4	3	3	4	2	4	3	2	2	1	5	3	5	5	4	5	5	1	5	4	5	5	5	2	1	3	5	2	1	2	3	4	
1 3 5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	3	2	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1 3 6	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1 3 7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	2	1	3	3	3	4	4	5	5	1	4	1	1	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	
1 3 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	1	4	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
1 3 9	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4	
1 4 0	5	5	5	4	4	3	4	4	5	2	3	4	5	3	5	4	4	4	1	4	4	3	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	
1 4 1	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

4 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	1	4	1	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	
1 4 3	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	3	2	3	3	3	3	1	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	
1 4 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	2	4	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
1 4 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
1 4 6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
1 4 7	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	4	2	3	3		
1 4 8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	3	4		
1 4 9	4	5	5	3	3	5	3	5	4	5	4	4	4	1	4	2	2	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
1 5 0	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4		
1 5 1	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	1	2	4	2	3	4	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4		
1 5 2	1	5	5	1	3	3	4	5	3	1	3	3	3	4	4	1	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	1	2	4	3	3	1	1	4	1	1	5	3	2	3		
1 5 3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4			
1 5 4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4		
1 5 5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	5	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	
1 5 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	5	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4		
1 5 7	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	
1 5 8	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	1	3	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4		
1 5 9	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	3	5	4	3	3	4	4	5	4	4		
1 6 0	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	4	5	4	4		
1 6 1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
1 6 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5		
1 6 3	1	4	5	5	2	2	2	2	3	3	4	2	4	1	1	3	3	3	5	3	5	5	5	4	5	1	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3		
1 6 4	5	4	4	2	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4		

1 6 5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	2	4	2	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4		
1 6 6	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	4		
1 6 7	3	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	1	5	3	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4		
1 6 8	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	2	1	1	4	2	2	3		
1 6 9	4	5	3	2	3	3	3	2	3	1	3	1	4	3	4	1	1	1	4	2	3	4	3	3	5	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3		
1 7 0	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
1 7 1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1	1	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4			
1 7 2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	2	5	1	3	5	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	1	5	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3		
1 7 3	4	3	5	1	1	3	2	1	2	4	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	3	4	5	5	1	5	5	2	4	2	4	4	4	2	2	3	3	3	3		
1 7 4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4		
1 7 5	4	5	5	3	2	3	3	2	3	4	4	3	5	5	4	1	1	1	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	2	4	1	4	4	
1 7 6	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	3	3		
1 7 7	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	2	2	1	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3		
1 7 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
1 7 9	4	5	4	3	4	2	4	3	4	4	5	4	4	5	4	1	1	1	1	3	1	2	5	5	5	1	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	
1 8 0	5	4	5	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	5	3	5	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	5	5	2	4	3		
1 8 1	4	4	4	4	1	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
1 8 2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5		
1 8 3	2	1	3	1	1	3	5	2	2	2	4	4	3	1	2	3	3	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	1	3	3	1	1	1	2		
1 8 4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1 8 5	1	1	1	4	4	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	1	2	4	1	4	3	2	3		
1 8 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
1 8 7	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	1	1	4	4	4	1	3	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4

188	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
189	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	
190	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
191	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	1	3	3	3	1	3	2	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	1	2	2	2	
192	1	5	5	1	3	3	1	4	3	2	2	4	3	3	4	3	2	2	5	3	4	4	4	4	4	2	2	4	2	3	2	2	2	3	4	5	5	1	3	3	
193	1	3	2	1	2	3	2	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	1	1	1	1	1	2	
194	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	
195	5	5	5	4	4	3	4	4	5	2	4	4	4	1	1	2	1	1	5	2	3	4	4	4	4	1	1	1	1	2	1	3	3	5	2	2	3	2	3	3	
196	2	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	5	3	4	5	5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	5	3	3	
197	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	1	4	4	2	2	1	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2
198	5	4	5	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	1	1	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
199	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	1	5	3	4	5	5	4	3	1	3	3	3	4	3	4	2	4	2	2	4	4	3	3	
200	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
201	3	5	5	3	3	5	4	2	4	2	4	3	2	2	2	5	5	2	3	3	4	4	5	5	5	2	4	5	3	4	2	1	1	4	5	4	5	4	3	4	
202	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
203	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	3	4	3	3	
204	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	1	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
205	3	1	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	5	5	5	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
206	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	3	3	
207	4	3	2	1	2	2	2	1	2	1	3	1	3	1	4	1	1	1	4	2	4	4	4	5	5	1	4	4	4	4	1	1	3	1	3	3	3	4	2	2	
208	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
209	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
210	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	

² _{1 1}	4	1	5	4	3	2	4	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	4	2	2	2	2	4	4	4	1	1	4	4	3	1	4	1	1	4	4	4	3	3		
² _{1 2}	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	2	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
² _{1 3}	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	
² _{1 4}	4	3	4	1	5	3	1	1	3	1	3	2	1	5	3	1	2	5	1	2	1	1	3	3	4	2	1	1	3	2	4	3	3	3	3	1	2	2	4	3	2
² _{1 5}	4	4	5	3	4	4	3	1	4	4	4	3	4	5	3	3	3	1	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	1	2	2	5	2	3	3	
² _{1 6}	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	
² _{1 7}	3	5	5	3	4	5	4	5	5	5	2	5	4	4	4	3	3	5	3	4	2	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	
² _{1 8}	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	2	1	1	4	3	5	5	4	4	4	5	5	1	1	4	1	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4
² _{1 9}	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	1	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
² _{2 0}	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	
² _{2 1}	1	1	5	2	3	5	3	2	3	3	4	1	4	1	4	2	2	5	2	3	2	2	5	5	5	4	4	4	2	4	3	1	2	2	5	5	5	4	3	3	
² _{2 2}	1	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
² _{2 3}	5	5	5	3	2	2	3	3	4	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
² _{2 4}	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	4	2	4	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
² _{2 5}	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	4	5	1	1	3	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
² _{2 6}	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	2	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
² _{2 7}	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	2	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4
² _{2 8}	5	4	5	3	2	5	5	2	4	3	3	4	2	4	3	2	2	1	5	3	5	5	4	5	5	1	5	4	5	5	5	2	1	3	5	2	1	2	3	4	
² _{2 9}	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	3	2	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
² _{3 0}	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
² _{3 1}	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	2	1	3	3	3	4	4	5	5	1	4	1	1	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	
² _{3 2}	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	1	4	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
² _{3 3}	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4		

² ₃ ⁴	5	5	5	4	4	3	4	4	5	2	3	4	5	3	5	4	4	4	1	4	4	3	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	
² ₃ ⁵	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
² ₃ ⁶	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	1	4	1	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
² ₃ ⁷	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	3	2	3	3	3	1	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2
² ₃ ⁸	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	2	4	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
² ₃ ⁹	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
² ₄ ⁰	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
² ₄ ¹	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	2	3	3
² ₄ ²	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	3	4	
² ₄ ³	4	5	5	3	3	5	3	5	4	5	4	4	4	1	4	2	2	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
² ₄ ⁴	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	
² ₄ ⁵	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	1	2	4	2	3	4	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	
² ₄ ⁶	1	5	5	1	3	3	4	5	3	1	3	3	3	4	4	1	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	1	2	4	3	3	1	1	4	1	1	5	3	2	3	
² ₄ ⁷	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	
² ₄ ⁸	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	
² ₄ ⁹	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	5	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	4	
² ₅ ⁰	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	5	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
² ₅ ¹	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
² ₅ ²	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	1	3	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	
² ₅ ³	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	3	5	4	3	3	4	4	5	4	4	
² ₅ ⁴	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	4	4	5	4	4	
² ₅ ⁵	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
² ₅ ⁶	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	

257	1	4	5	5	2	2	2	2	3	3	4	2	4	1	1	3	3	3	5	3	5	5	5	4	5	1	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3	
258	5	4	4	2	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	
259	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	2	4	2	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	
260	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	4	
261	3	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	1	5	3	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	
262	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	2	1	1	4	2	2	3	
263	4	5	3	2	3	3	3	2	3	1	3	1	4	3	4	1	1	1	4	2	3	4	3	3	5	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	
264	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
265	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1	1	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
266	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	2	5	1	3	5	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	1	5	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	
267	4	3	5	1	1	3	2	1	2	4	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	3	3	4	5	5	1	5	5	2	4	2	4	4	4	4	2	2	3	3	3	
268	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
269	4	5	5	3	2	3	3	2	3	4	4	3	5	5	4	1	1	1	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	2	4	1	4	4

	Intensidad laboral	Remuneración económica	Beneficios laborales	Proyección pensionaria	Disponibilidad tecnológica	Dimensión : Condiciones de trabajo	Relación jerárquica	Clima interpersonal	Cohesión grupal	Apoyo personal	Integración institucional	Liderazgo directo	Dimensión: Vínculos organizacionales	Crecimiento profesional	Formación continua	Motivación laboral	Autonomía funcional	Dimensión: Desarrollo profesional	Variable 2: Satisfacción laboral
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
2	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	1	3	3	4	4	2	3	3
3	1	4	3	1	3	2	3	1	4	4	3	1	3	2	3	2	3	2	2
4	1	1	3	3	3	2	4	4	4	4	4	1	4	3	4	5	4	4	3
5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1
6	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
7	2	1	3	2	2	2	4	3	1	4	2	3	3	2	2	2	4	2	2
8	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
9	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
10	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
11	2	4	1	2	4	2	3	4	4	2	5	2	3	2	4	4	4	4	3
12	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4
13	4	5	1	5	5	4	4	5	5	1	5	2	4	5	5	3	3	4	4
14	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
15	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	2	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
18	3	3	2	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3
19	2	1	1	1	3	1	2	1	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1
20	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	3	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	3	3	3	5	4	3	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4
23	4	4	1	3	4	3	4	4	4	1	4	3	3	1	3	4	3	3	3
24	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
26	3	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2
27	2	1	1	1	4	1	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	3	4	3
28	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
29	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	5	1	2	2	4	3	5	4	2
30	5	5	2	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4
31	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
32	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	1	4	3	4	3	4	4	5	4	5	1	4	4	5	4	1	4	4
34	2	1	1	3	2	1	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3
35	4	4	3	4	1	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	2	3	4
36	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4
37	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

38	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
40	2	1	3	1	3	2	5	5	4	1	5	3	4	1	4	3	4	3
41	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
42	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
43	3	3	3	2	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	2	3	2	2	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
46	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	5
47	1	3	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4
48	2	1	1	3	5	2	5	5	5	1	5	2	4	3	5	5	5	5
49	2	2	1	1	2	1	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2
50	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5
53	2	2	4	5	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2
54	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
55	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	3	2	4	3	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4
57	4	1	1	3	5	3	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5
58	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2
59	2	1	3	3	3	2	4	4	1	3	4	3	3	3	4	4	4	4
60	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4
61	3	3	5	4	2	3	4	2	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4
62	1	4	2	3	3	2	5	5	4	4	5	3	5	1	4	4	4	3
63	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
64	3	1	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
65	4	3	1	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
66	2	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	4	3	3	5	4	3	4
67	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	5	5	4	4	5	5	2	4
70	4	3	1	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	1	1	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3
73	3	1	1	3	4	2	4	3	5	3	5	3	4	2	5	4	4	4
74	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3
75	4	1	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	4	5	1	3
76	2	1	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	2	2	3	3	4	3	4	4	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4

78	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	1	4	3
79	2	4	3	2	3	3	4	5	4	2	5	5	4	2	4	4	3	3	4
80	3	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
81	3	1	2	1	3	2	5	5	2	3	4	5	4	1	5	3	3	3	3
82	2	1	1	4	3	2	4	4	1	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
83	1	1	1	1	3	1	4	4	3	1	4	3	3	1	4	4	3	3	2
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	2	1	1	3	3	2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
86	2	2	1	1	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
87	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
88	3	3	4	1	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
89	3	2	2	4	1	2	4	4	1	1	3	1	2	2	2	5	4	3	2
90	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4
94	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
95	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
96	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3
97	1	4	3	1	3	2	3	1	4	4	3	1	3	2	3	2	3	2	2
98	1	1	3	3	3	2	4	4	4	4	4	1	4	3	4	5	4	4	3
99	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1
100	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
101	2	1	3	2	2	2	4	3	1	4	2	3	3	2	2	2	4	2	2
102	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
103	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
104	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
105	2	4	1	2	4	2	3	4	4	2	5	2	3	2	4	4	4	4	3
106	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4
107	4	5	1	5	5	4	4	5	5	1	5	2	4	5	5	3	3	4	4
108	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
109	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	2	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
112	3	3	2	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3

11 3	2	1	1	1	3	1	2	1	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1
11 4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
11 5	3	3	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11 6	4	3	3	3	5	4	3	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4
11 7	4	4	1	3	4	3	4	4	4	1	4	3	3	1	3	4	3	3	3
11 8	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11 9	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
12 0	3	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2
12 1	2	1	1	1	4	1	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	3	4	3
12 2	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
12 3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	5	1	2	2	4	3	5	4	2
12 4	5	5	2	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4
12 5	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
12 6	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12 7	4	1	4	3	4	3	4	4	5	4	5	1	4	4	5	4	1	4	4
12 8	2	1	1	3	2	1	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3
12 9	4	4	3	4	1	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	2	3	4
13 0	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4
13 1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13 2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13 3	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
13 4	2	1	3	1	3	2	5	5	4	1	5	3	4	1	4	3	4	3	3
13 5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
13 6	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
13 7	3	3	3	2	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
13 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13 9	2	3	2	2	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
14 0	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5

14 1	1	3	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4
14 2	2	1	1	3	5	2	5	5	5	1	5	2	4	3	5	5	5	5	4
14 3	2	2	1	1	2	1	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2
14 4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14 5	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14 6	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4
14 7	2	2	4	5	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3
14 8	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
14 9	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15 0	4	4	3	2	4	3	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4
15 1	4	1	1	3	5	3	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4
15 2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	1
15 3	2	1	3	3	3	2	4	4	1	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
15 4	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
15 5	3	3	5	4	2	3	4	2	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	3
15 6	1	4	2	3	3	2	5	5	4	4	5	3	5	1	4	4	4	3	4
15 7	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
15 8	3	1	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
15 9	4	3	1	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
16 0	2	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	4	3	3	5	4	3	4	3
16 1	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16 2	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16 3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	5	5	4	4	5	5	2	4	4
16 4	4	3	1	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3
16 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16 6	4	4	1	1	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
16 7	3	1	1	3	4	2	4	3	5	3	5	3	4	2	5	4	4	4	3
16 8	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4

16 9	4	1	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	4	5	1	3	2
17 0	2	1	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
17 1	2	2	3	3	4	3	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3
17 2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	1	4	3
17 3	2	4	3	2	3	3	4	5	4	2	5	5	4	2	4	4	3	3	4
17 4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
17 5	3	1	2	1	3	2	5	5	2	3	4	5	4	1	5	3	3	3	3
17 6	2	1	1	4	3	2	4	4	1	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
17 7	1	1	1	1	3	1	4	4	3	1	4	3	3	1	4	4	3	3	2
17 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17 9	2	1	1	3	3	2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
18 0	2	2	1	1	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
18 1	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
18 2	3	3	4	1	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
18 3	3	2	2	4	1	2	4	4	1	1	3	1	2	2	2	5	4	3	2
18 4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18 5	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
18 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18 7	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4
18 8	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
18 9	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
19 0	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	1	3	3	4	4	2	3	3
19 1	1	4	3	1	3	2	3	1	4	4	3	1	3	2	3	2	3	2	2
19 2	1	1	3	3	3	2	4	4	4	4	4	1	4	3	4	5	4	4	3
19 3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1
19 4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
19 5	2	1	3	2	2	2	4	3	1	4	2	3	3	2	2	2	4	2	2
19 6	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2

19 7	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
19 8	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
19 9	2	4	1	2	4	2	3	4	4	2	5	2	3	2	4	4	4	4	3
20 0	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4
20 1	4	5	1	5	5	4	4	5	5	1	5	2	4	5	5	3	3	4	4
20 2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
20 3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3
20 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20 5	2	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
20 6	3	3	2	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3
20 7	2	1	1	1	3	1	2	1	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1
20 8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
20 9	3	3	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21 0	4	3	3	3	5	4	3	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4
21 1	4	4	1	3	4	3	4	4	4	1	4	3	3	1	3	4	3	3	3
21 2	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21 3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
21 4	3	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2
21 5	2	1	1	1	4	1	5	5	5	1	5	3	4	2	5	5	3	4	3
21 6	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
21 7	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	5	1	2	2	4	3	5	4	2
21 8	5	5	2	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4
21 9	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
22 0	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22 1	4	1	4	3	4	3	4	4	5	4	5	1	4	4	5	4	1	4	4
22 2	2	1	1	3	2	1	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3
22 3	4	4	3	4	1	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	4	2	3	4
22 4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4

22 5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22 6	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22 7	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
22 8	2	1	3	1	3	2	5	5	4	1	5	3	4	1	4	3	4	3	3
22 9	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
23 0	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
23 1	3	3	3	2	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
23 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23 3	2	3	2	2	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
23 4	5	5	5	3	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5
23 5	1	3	3	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4
23 6	2	1	1	3	5	2	5	5	5	1	5	2	4	3	5	5	5	5	4
23 7	2	2	1	1	2	1	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2
23 8	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23 9	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24 0	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4
24 1	2	2	4	5	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3
24 2	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
24 3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24 4	4	4	3	2	4	3	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4
24 5	4	1	1	3	5	3	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4
24 6	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	1
24 7	2	1	3	3	3	2	4	4	1	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
24 8	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
24 9	3	3	5	4	2	3	4	2	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	3
25 0	1	4	2	3	3	2	5	5	4	4	5	3	5	1	4	4	4	3	4
25 1	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
25 2	3	1	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4

25 3	4	3	1	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
25 4	2	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	4	3	3	5	4	3	4	3
25 5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25 6	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25 7	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	5	5	4	4	5	5	2	4	4
25 8	4	3	1	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3
25 9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26 0	4	4	1	1	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
26 1	3	1	1	3	4	2	4	3	5	3	5	3	4	2	5	4	4	4	3
26 2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4
26 3	4	1	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	4	5	1	3	2
26 4	2	1	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
26 5	2	2	3	3	4	3	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3
26 6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	1	4	3
26 7	2	4	3	2	3	3	4	5	4	2	5	5	4	2	4	4	3	3	4
26 8	3	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
26 9	3	1	2	1	3	2	5	5	2	3	4	5	4	1	5	3	3	3	3