

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN
EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE- 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

YULIANA DEL CARMEN MAQUEN SANTISTEBAN

ASESOR

VALICHA CUADRA MORALES

<https://orcid.org/0000-0002-3081-8247>

Chiclayo, 2021

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE- 2019**

PRESENTADA POR:

YULIANA DEL CARMEN MAQUEN SANTISTEBAN

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Para optar el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Jessica Solano Cavero

PRESIDENTE

Rolando Eduardo Malca Correa

SECRETARIO

Valicha Cuadra Morales

VOCAL

Dedicatoria

Dedico esta investigación a Dios y a mis padres. A Dios porque me ha guiado en cada paso que doy, protegiéndome y brindándome fuerza para seguir, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han visto por mi educación y bienestar, apoyándome siempre, depositando total confianza en cada reto que se me presentara sin desconfiar de mi capacidad y conocimiento.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, tomé el entendimiento humano e intelectual de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

A mi Asesora, la Mgtr. Valicha Cuadra Morales por el juicio de su visión, pericia, competencia y su impulso para conseguir terminar con éxito mi tesis.

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Abstract

I.	Introducción.....	11
II.	Marco teórico.....	14
	2.1. Antecedentes del problema.....	14
	2.2. Bases teórico científicas	17
III.	Metodología.....	25
	3.1. Tipo y nivel de investigación	25
	3.2. Diseño de investigación	25
	3.3. Población, muestra y muestreo	26
	3.4. Criterios de selección.....	27
	3.5. Operacionalización de variables	28
	3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
	3.7. Procedimientos.....	30
	3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	31
	3.9. Matriz de consistencia.....	32
	3.10. Consideraciones éticas	34
IV.	Resultados y discusión	35
	4.1. Resultados	35
	4.2. Discusión.....	53
V.	Conclusiones	56
VI.	Recomendaciones	57
VII.	Lista de Referencias	59
VIII.	Anexos.....	62

Índice de tablas

Tabla 1. Criterios de interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach.	30
Tabla 2. Correlación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral.	35
Tabla 3. Correlación entre la dimensión 1 competencias de negocio y la dimensión 1 satisfacción con la supervisión.	38
Tabla 4. Correlación entre la dimensión 1 competencias de negocio y la dimensión 2 satisfacción con el medio físico.	39
Tabla 5. Correlación entre la dimensión 1 competencias de negocio y la dimensión 3 satisfacción con las prestaciones.	40
Tabla 6. Correlación entre la dimensión 1 competencias de negocio y la dimensión 4 satisfacción intrínseca.	41
Tabla 7. Correlación entre la dimensión 1 competencias de negocios y la dimensión 5 satisfacción con la participación.	42
Tabla 8. Correlación entre la dimensión 2 competencias interpersonales y la dimensión 1 satisfacción con la supervisión.	43
Tabla 9. Correlación entre la dimensión 1 competencias interpersonales y la dimensión 2 satisfacción con el medio físico.	44
Tabla 10. Correlación entre la dimensión 2 competencias interpersonales y la dimensión 3 satisfacción con las prestaciones.	45
Tabla 11. Correlación entre la dimensión 2 competencias interpersonales y la dimensión 4 satisfacción intrínseca.	46
Tabla 12. Correlación entre la dimensión 2 competencias interpersonales y la dimensión 5 satisfacción con la participación.	47
Tabla 13. Correlación entre la dimensión 3 competencias personales y la dimensión 1 satisfacción con la supervisión.	48
Tabla 14. Correlación entre la dimensión 3 competencias personales y la dimensión 2 satisfacción con el medio físico.	49
Tabla 15. Correlación entre la dimensión 3 competencias personales y la dimensión 3 satisfacción con las prestaciones.	50
Tabla 16. Correlación entre la dimensión 3 competencias personales y la dimensión 4 satisfacción	

intrínseca.	51
Tabla 17. Correlación entre la dimensión 3 competencias personales y la dimensión 5 satisfacción con la participación.	52

Índice de figuras

Figura 1. Dimensiones del Modelo de Competencias directivas-según Cardona.....	21
Figura 2. Nivel de las competencias directivas.	36
Figura 3. Nivel de la Satisfacción laboral.....	37

Resumen

La presente investigación tuvo por propósito analizar la situación de la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque y cómo esta está condicionada por las competencias de los directivos de dicha institución, por lo tanto, su objetivo principal fue determinar la relación entre competencias directivas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Para ello la investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental - transeccional y de nivel correlacional; aplicando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, donde la medición de la variable competencias directivas tuvo respaldo del cuestionario validado por el autor Cardona, mientras que el cuestionario de la variable satisfacción laboral fue respaldado por los autores J.L Meliá & J.M Peiró; los que se aplicaron a una muestra de 160 colaboradores. Los resultados más significativos fueron que existe una relación positiva entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor $0,957^{**}$; y el valor de sig. (Bilateral) $0,000 < 0,05$, lo cual confirma dicha relación. Finalmente, se concluye que existe relación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral, considerando que es importante que un directivo cuente con las competencias interpersonales, personales y de negocios, ya que esto es beneficioso para obtener un buen clima y como consecuencia el colaborador esté satisfecho.

Palabras clave: competencias, competencias directivas, satisfacción, satisfacción laboral. Clasificaciones JEL: J00, J01, J24, J28.

Abstract

The purpose of this research was to analyze the situation of job satisfaction in the Provincial Municipality of Lambayeque and how it is conditioned by the competencies of the directors of said institution, therefore, its main objective was to determine the relationship between managerial competencies and the job satisfaction of the administrative staff of the Provincial Municipality of Lambayeque. For this, the research was of a quantitative approach, of an applied type, with a non-experimental design - transectional and correlational level; applying the survey technique and the questionnaire as an instrument, where the measurement of the managerial skills variable was supported by the questionnaire validated by the author Cardona, while the questionnaire on the job satisfaction variable was supported by the authors J.L Meliá & J.M Peiró; those that were applied to a sample of 160 collaborators. The most significant results were that there is a positive relationship between managerial skills and job satisfaction of employees of the Provincial Municipality of Lambayeque, measured through Spearman's Rho coefficient, this value being 0.957 **; and the value of sig. (Bilateral) 0.000 <0.05, which confirms this relationship. Finally, it is concluded that there is a relationship between managerial skills and job satisfaction, considering that it is important that a manager has interpersonal, personal and business skills, since this is beneficial to obtain a good climate and as a consequence the employee is satisfied.

Keywords: skills, managerial skills, satisfaction, job

satisfaction.

JEL Classifications: J00, J01, J24, J28.

I. Introducción

Actualmente las organizaciones requieren contar con colaboradores identificados con la institución considerando que ellos son aliados estratégicos para cumplir con los objetivos planteados, dentro de esta coyuntura el equipo directivo juega un rol importante ya que son ellos los que van a guiar, incentivar y dirigir para el cumplimiento de dichos objetivos. En tal sentido las compañías de hoy en día no solo evalúan los conocimientos, experiencia, títulos y habilidades técnicas, sino que se están enfocando en competencias directivas tales como el trabajo en equipo, adaptación al cambio y habilidades personales (EAE Business School, 2019).

Es importante que los líderes o directivos que tienen a su cargo personal cuenten ciertas habilidades que deben ser de dominio para quien dirige una organización, entre ellas están: “la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto que emprenda; saber administrar el tiempo; trabajar en equipo y ser asertivo (Fórum Económico Mundial, 2016)

Randstad Workmonitor realizó estudios en países como Estados Unidos, México y España, y observó que la satisfacción laboral se incrementa cuando el nivel formativo de los empleados es mayor. Es así que los trabajadores con educación universitaria manifiestan una satisfacción laboral del 74%, lo que es la cifra más alta alcanzada por nivel de instrucción, mientras que satisfacción laboral de quienes tienen educación secundaria se encuentra en el 69%, y la de los que tienen educación primaria, en el 58% (Randstad Workmonitor, 2019).

La satisfacción laboral es importante, ya que ve evalúa directamente el rendimiento y productividad laboral, los cuales pueden medir qué tan satisfecho se siente el colaborador en la organización (Aiteco consultores, 2019). En tal sentido se puede manifestar que la satisfacción laboral es clave para constituir la calidad del talento humano; aporta al cumplimiento de los objetivos de la organización y genera identidad y menos deserción del personal (Cofide, 2019).

Según la encuesta “Satisfacción Laboral 2016” realizada por la empresa “Trabajamos”, se encontró que el 76 % de la población peruana no está satisfecha laboralmente, debido a los siguientes factores: sienten que no se encuentran en un trabajo que sea desafiante; no tienen un buen clima laboral, el jefe no tiene buen manejo de sus competencias directivas en cuanto a liderazgo y finalmente porque no tienen posibilidades de ascenso (Info Capital Humano, 2016).

En los últimos años nuestro país, se evidencia una creciente problemática en las entidades gubernamentales el principal de ellos es la corrupción, no solo en la parte económica sino también al momento del contrato de personal y muchas veces esta situación trae como consecuencia que los líderes y equipos directivos no posean las habilidades directivas para saber direccionar al personal a su cargo (Info Capital Humano 2016). Mientras no se resuelvan estos problemas el estado continuará teniendo una gestión pública limitada de profesionales con las competencias directivas inadecuadas, y de esta manera se verá perjudicada la satisfacción laboral (Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR, 2016).

La Municipalidad Provincial de Lambayeque que se encuentra ubicada en calle 2 de mayo, dio inicio a su atención en el año 1945 y actualmente está conformada por 1 alcalde y 13 regidores, además cuenta con 11 gerencias, 24 subgerencias y 272 colaboradores. Es una institución que brinda servicios a los ciudadanos; desarrollando actividades con inserción social e igualdad de condiciones; que promueven el desarrollo económico, cultural y turístico de las personas.

En un conversatorio realizado con un grupo de colaboradores mencionaron que el principal problema dentro de sus áreas era la mala gestión directiva de la administración, debido a que se deja de lado la supervisión y evaluación de los colaboradores; existe un mal liderazgo en la designación de funciones; inadecuada toma de decisiones respecto a la selección de colaboradores; mala comunicación y una pésima resolución de conflictos, es decir existen ineficiencias en las competencias directivas, incluso hay jefes, que solo están un mes y luego son cambiados por otro personal de turno. Esto tiene su origen en que los directivos de la Municipalidad no reciben capacitaciones constantes en dicho tema, además que no hay un buen control mediante evaluaciones periódicas de los mismos, que permitan la mejora en el

mencionado tema. Todo ello produce como consecuencia que los colaboradores no se sientan felices con su trabajo, que no realicen sus actividades a gusto y de manera óptima, ocasionándose a su vez que la institución no logre los objetivos y metas que tiene trazados.

Frente a esta coyuntura nos formulamos las siguientes preguntas : ¿Qué relación existe entre las competencias directivas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque – 2019?, teniendo como objetivo general determinar la relación que existe entre las competencias directivas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Lambayeque 2019, los objetivos específicos fueron determinar el nivel de las competencias directivas desde la percepción de los colaboradores, determinar el nivel de la satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque 2019, determinar la relación entre las dimensiones de las competencias directivas y las dimensiones de la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque-2019.

El desarrollo del estudio es importante, debido a que permitió analizar a profundidad la teoría y los problemas reales en cuanto a las competencias directivas y la satisfacción laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, además fue una contribución a tener más evidencia de que el emplear competencias directivas es un gran aporte para que los colaboradores en general desempeñen sus funciones de manera adecuada, sintiéndose satisfechos y orgullosos de tener un empleo donde se les dirija y trate de forma correcta y donde valoren sus actividades realizadas. Asimismo, se logró obtener resultados de la relación de las variables en mención, las dimensiones de las competencias directivas y cómo estas se relacionan con las dimensiones de la satisfacción laboral, asimismo se analizó el nivel en que se encuentran dichas variables para poder dar las recomendaciones correctas.

Para una mayor comprensión de esta investigación, se ha dividido su contenido de la siguiente manera: Capítulo I: desarrolló la introducción; Capítulo II: se describió el marco teórico; Capítulo III: abarcó la metodología; Capítulo IV: se presentaron los resultados. Posteriormente, se presentaron las conclusiones, recomendaciones, además de la lista de referencias y anexos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

Pereda (2016), cuyo objetivo fue hacer un estudio de las competencias directivas de los trabajadores para asistir al rubro estatal en la provincia de Córdoba, con el fin de que se pueda influir positivamente en el desarrollo de los ciudadanos, el método que se incluye es una aproximación a las diferencias entre investigación cuantitativa, se incluyó también como principal técnica a la encuesta; llegando a concluir que: las instituciones del estado demandan la mejora de las habilidades directivas, que dejen brindar y desplegar al ciudadano un buen servicio. También se pueden agregar los siguientes resultados: en cuanto las razones por las que se presenta satisfacción laboral en el sector público son estabilidad laboral (52,3%), mayor apoyo (28,3%), conciliar la vida familiar y laboral (15-30%).

De León (2016), su objetivo fue identificar las primordiales habilidades gerenciales que tiene que tener un directivo del estado para obtener una cota (nivel) de profesionalización correcto en las administraciones locales del Estado de Nuevo León, específicamente en los municipios de: Escobedo, San Pedro, Apodaca, Monterrey y San Nicolás, su método es mixto y una investigación documental, exploratorio, no experimental, correlacional y causal, llegándose a concluir lo siguiente: las habilidades entregan a las instituciones, en términos de comportamiento una definición entendible de lo que deben realizar los líderes para generar las respuestas esperadas por la institución.

Ortiz & Pineda (2018), tuvieron por objetivo realizar un estudio de caso a partir del análisis del liderazgo y coaching, desarrollo de Competencias directivas, estrategias de marketing y prospectiva para el Municipio de Zapatoca-Santander; su método es de carácter mixto, de tipo descriptivo y se concluyó lo siguiente: es importante contar con un gerente que lidere la administración municipal de acuerdo con el aprendizaje en competencias

directivas, las cuales fusionadas con las de su equipo de trabajo, se enfoquen en ofrecer un servicio óptimo, logrando el bien común.

Urviola (2017) Tuvo por fin identificar la cota de satisfacción laboral según las distintas cualidades de trabajo de los empleados de la Municipalidad Provincial de Arequipa, teniendo por método: tipo de investigación descriptivo, nivel relacional, se empleó una encuesta, llegándose a los siguientes resultados: se identificó un elevada cota de satisfacción laboral para el jefe con un 46.01% en el nivel “altamente satisfechos”, en funcionarios y obreros también la cota resaltante fue “altamente satisfechos”, pero con frecuencias menores de 8.92% y 3.76% y se presentó un nivel “mayormente satisfecho” en satisfacción personal entre 29.89 a 54.61% y finalmente la satisfacción con el pago un 28.78% insatisfecho.

Rivera & Medina (2018), tuvieron por finalidad identificar el nexo que existe entre la satisfacción laboral y las habilidades gerenciales en los empleados de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017, y emplearon como metodología básica, de nivel correlacional y descriptivo, con un planteamiento no experimental, transversal. Llegándose a concluir lo siguiente: se demostró que hay nexo significativo entre la satisfacción laboral y las competencias gerenciales en los empleados de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, 2017.

Quispe (2017), tuvo por objetivo identificar el nexo que hay entre las pericias gerenciales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017. De esa manera se empleó el siguiente método: tipo descriptivo no experimental, de perspectiva numérica, con un planteamiento transeccional, no experimental, con una muestra de 33 usuarios y 33 directivos, llegándose al siguiente resultado: se ha encontrado que si hay relación afirmativa entre la satisfacción del usuario y habilidades directivas (0.727). Además 57,58% de los interrogados presenta competencias directivas de estado bajo, y el 42,42% manifiestan que se encuentran en un estado medio.

Sanavia & Vilcarromero (2018) tuvieron por finalidad identificar la cota de satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Reque, con el método: tipo descriptiva, prospectiva y transversal; los resultados principales fueron: los colaboradores de la Municipalidad distrital de Reque están muy insatisfechos llegando a ser el 48% del total de ellos; a razón de los factores de satisfacción laboral se ubicó lo siguiente: en condiciones físicas /o materiales: el 33.3% de los trabajadores estuvieron insatisfechos, en beneficios laborales y remunerativos (29.3%), entorno laboral (45.5%), autorrealización (35%), desempeño de tareas (31.7%), referente a la relación trabajador-jefe(38.7%).

2.2. Bases teórico científicas

Competencias

La definición de competencias comenzó a emplearse en el entorno de la compañía a causa de la idea de McClelland en 1973, para dar a conocer que el logro personal y profesional no puede saberse antes de tiempo sino únicamente a partir de una constitución de características definidas, como elaboran test sobre personalidad o aptitudes (Abad & Castillo, 2004).

Según Ortiz, Vicedo, & Gonzáles (2015) las competencias pueden definirse como: destrezas, responsabilidad, hábitos, conocimientos, habilidades, valores y actos; también la relacionan con pertinencia, efectividad, calidad, acciones para conseguir satisfacción en la dación de servicios; inclusión de saberes, pericias, excelencia y actos para brindar un resultado exitoso”.

Competencias Directivas

Según Cardona (2015), variedades de empresas han tenido la idea que para modificar una formación no es suficiente realizar acciones, sino que es importante modificar los hábitos de las personas decisivas. Ahora dichas organizaciones están dirigidas a buscar un objetivo nuevo: formación de competencias directivas.

Según Zermeño, Armenteros, Sologaitoa, & Villanueva (2015):

La aplicación teórica, las acciones y las experiencias referidas a la gestión por competencias internacionalmente han incrementado a lo largo de veinte años, relacionadas a las formas actuales de planificación e incentivos al empleo, como vías para conservar la competitiva excelencia y aumentar la eficacia y eficiencia.

Es de mucho interés la necesidad de la constitución de la actual administración de Recursos Humanos atribuida en su pensamiento estructurado, donde el elemento que prevalece parte de una institución es el individuo, el medio que contiene la excelencia competitiva a la institución cada vez que se

administre adecuadamente.

Actualmente la realidad laboral de las personas sea en el ámbito privado o público está cambiando a través del tiempo, debido a las transformaciones tecnológicas, culturales, económicas y políticas; es por eso que los gerentes de las instituciones deben tener conocimiento sobre las habilidades directivas, como manejarlas y aplicarlas dentro de un proceso de desarrollo constante que permita al mismo tiempo evaluar el efecto y realizar planes estratégicos que logren alinear a los gerentes con sus colaboradores hacia el objetivo de su organización, cabe resaltar que hoy en día se ha tomado de vital importancia que el recurso primordial de una entidad son los colaboradores, que desempeña una función estratégica en la consecución de las metas, ya que el rol que cumple el manejo directivo deberá reflejarse en el recurso humano de manera positiva o negativa según las habilidades directivas del gerente a cargo.

De acuerdo con Cardona (2015): “Las habilidades son conductas contempladas y habituales que hacen posible el triunfo de un individuo en su tarea u ocupación. Las competencias son ecuánimes respecto que presentan efectos exteriores, más son incluso relativas respecto que la impresión de las mismas depende del espectador”.

También, Cardona (2015) define: “Las habilidades directivas son aquellas conductas contemplables, usuales acreditan el triunfo de un individuo en su ocupación gerencial. Estas competencias son más generales y, aunque cada compañía pueda predominar más unas que otras, pueden analizarse de forma global”.

De acuerdo con Vivar (2019) define las habilidades directivas como: “aptitudes para influir y ordenar hacia un mismo objetivo, a los individuos de la empresa, incentivándolas y responsabilizándolas hacia el actuar y estableciéndoles comprometidos por su cumplimiento”.

Modelo de competencias directivas de Cardona & Wilkinson (2010).

Las competencias directivas según Cardona & Wilkinson (2015), se refieren a 3 dimensiones:

Competencias de negocio: estas habilidades Son necesarias para lograr los esperados resultados monetarios y son: (1) Visión de organización, (2) orientación al cliente, (3) visión de negocio, (4) gestión de recursos, networking y negociación Las competencias de negocio son aquellas habilidades relacionadas con el talento estratégico y son: visión del negocio, gestión de recursos humanos, negociación y networking (Serrano, 2017). De esta manera la visión de negocio genera la suficiencia para encontrar advertencias, conveniencias y ocasiones que puedan dañar la competitividad de la compañía. La administración de recursos apoya a optimizar la utilización de los medios, de tal manera que se obtenga de ellos un rendimiento óptimo. La pericia de negociación deja conseguir convenios que complazcan a las partes a través de la busca de elementos que añadan importancia al vínculo, inserta la solución de disputas. Finalmente, la formación de un correcto sistema de nexos, clave para la formación del negocio, se logra a través del networking (Serrano, 2017).

Competencias interpersonales: son direccionadas al avance de las cualidades de los trabajadores y su correcto accionar laboral. Dentro de este grupo podemos distinguir las siguientes: (1) gestión de conflictos, (2) comunicación, (3) coaching, (4) carisma, (5) trabajo en equipo, (6) delegación.

En cuanto a este segundo grupo Serrano (2017) dice que la comunicación, tiene que ver con la pericia de oír y expresar pensamientos de forma objetiva una postura en común en la que se distribuyen saberes, ideas y juicios que va más lejos de un común procedimiento técnico. Respecto a la asignación, esta alude a esa cualidad de la forma directiva que es la habilidad de dar a otros el poder para decidir, de acuerdo con la madurez del encargado y

la significación de la decisión que se le da. Por otro lado, está la entereza o gestión de conflictos, tal vez la más elevada de las competencias de este grupo, y su esencia está en la integridad y probidad, en la forma de comportarse ante cualquier momento, de manera tal que el individuo íntegro expresa concordancia en todos sus comportamientos, se empeña por lograr escrupulosamente sus responsabilidades, a pesar de que estos le sean graves, y sus principios se ven en todas sus determinaciones o decisiones. Finalmente, según Peterson y Seligman (2004) el carisma, puede definirse como la inclinación a hacer grata la vida a los demás, a mostrar pesadumbre por su bienestar, a protegerlos y a hacer buenas obras en favor de otras personas.

Competencias personales: son aquellas que se direccionan a aumentar la identificación y confianza de los trabajadores con la misión de la organización. Y estas son:

(1) pro-actividad, (2) autogobierno y de (3) desarrollo personal.

Bosch y Cardona escogieron iniciativa o pro actividad, humildad o autocrítica, disciplina e inspiración también llamada desarrollo personal. La iniciativa tiene que ver con habilidad de empezar y fomentar novedosos proyectos, con conciencia de compromiso personal, tiene que ver con términos como inventiva, innovación y creatividad. Se puede comprender también como una cierta preferencia fija hacia la busca de novedosos planteamientos y la habilidad para originarlas y colocarlas en movimiento. La autocrítica, por su parte, es una excelencia complicada de lograr a la vista de la acentuada propensión del hombre a pensar siempre bien de sí mismo (Serrano, 2017). En los siguientes cuadros se recoge competencias directivas en cada grupo, tanto estratégicas, intra-tégicas y las de eficacia personal, en las que cada entidad u organización prioriza las competencias.



Figura 1. Dimensiones del Modelo de Competencias directivas-según Cardona.

Fuente: Cardona & Wilkinson (2010)

Satisfacción

Según Olivier la satisfacción “es una contestación afirmativa que resulta de la confluencia entre el bien o servicio y un consumidor”, por otro lado, Westbrook dice que “es un aspecto sensitivo que se ocasiona de la contestación o respuesta a la estimación o evaluación del mismo” (Alonso, 2016).

Satisfacción laboral

El estado y la satisfacción en el trabajo, hoy son constituyentes claves para la calidad del capital humano y su análisis en profundo, mejoramiento, situacional influye directamente en la organización (Lechuga, 2015).

Actualmente la satisfacción laboral es muy trascendente para las

instituciones, ya sea privada o pública, ya que coinciden en que las dos brindan un servicio o producto, entonces se hace hincapié a las personas que trabajan dentro de las entidades u organizaciones y hacen posible el funcionamiento.

La satisfacción en el trabajo se define como: un grupo de sensaciones desfavorables o favorables con los que los colaboradores ven su ocupación. La satisfacción y la insatisfacción laboral son, ante todo, respuestas emocionales con una amplia gama de acciones alternativas que pueden ser usadas como respuestas en el campo psicológico o conductual (Carlotto & Cámara, 2018, p. 203).

Hegney, Plank, & Parker (2015), se refieren diferentes componentes cada vez que dicen que la satisfacción del trabajo es extensamente identificada por la relación de las características del ambiente y el personal.

Teoría sobre la Satisfacción laboral

Según Sánchez & García (2017): “La satisfacción en el trabajo se puede asociar de manera directa con el conocimiento del personal dentro de una organización. Dicha experiencia se modifica cuando el trabajador lo percibe, y esta termina en un componente emotivo”. Los elementos recaen en el accionar de la persona.

Modelo de satisfacción laboral.

Cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de J.L. Meliá y J.M. Peiró:

El presente modelo mide la satisfacción en contextos institucionales, el cual permite tener una útil evaluación en contenido de la satisfacción en el trabajo, pero tomando en consideración las limitaciones temporales y motivacionales a los que están propensos a las investigaciones en todas las instituciones (Meliá & Peiró, 1989).

El cuestionario S20/23 tiene un apreciable estatus en validez y fiabilidad, consta de 23 ítems, permitiendo una medida total de la satisfacción y a su vez la describe a 5 elementos: (1) satisfacción con la participación, (2) satisfacción intrínseca del trabajo, (3) satisfacción con la supervisión, (4) satisfacción con el ambiente físico y (5) satisfacción con las prestaciones recibidas (Meliá & Peiró, 1989).

Satisfacción con la supervisión: Este elemento consiste en 5 indicadores que son: “la manera en que los directivos valoran o estiman la actividad, la cercanía y constancia de revisión, la supervisión recibida, igualdad, la ayuda recibida de los jefes y justicia de obtenida de la entidad y las vinculaciones personales con los jefes” (Meliá & Peiró, 1989).

Esta dimensión según Pérez (2016) mide la satisfacción que se deriva del conjunto de criterios y normas que se emplean para retroalimentar y estimar el cumplimiento de los trabajadores.

Satisfacción con el ambiente físico: Este elemento consiste también en 5 indicadores los cuales son: “en el ambiente material y la amplitud en el ambiente de trabajo, la salubridad, pulcritud e higiene, temperatura, ventilación e iluminación en el espacio de trabajo” (Meliá & Peiró, 1989).

La dimensión ambiente físico mide la satisfacción en la organización, la gratificación que siente el individuo con el ambiente la organización (Pérez, 2016).

Satisfacción con las prestaciones: consiste en 5 indicadores los cuales son: el nivel en que la institución realiza el acuerdo, la manera en que se da el acuerdo o negociación, el sueldo obtenido, las ocasiones de formación y de fomento (Meliá & Peiró, 1989).

La dimensión de la satisfacción con las prestaciones también llamada sistema de recompensas “mide la satisfacción derivada de los pagos,

promociones, ascensos y otros beneficios ofrecidos por la organización” (Pérez, 2016).

Satisfacción intrínseca: consiste en 4 indicadores los cuales son: “satisfacciones que da la labor por sí mismo, las ocasiones que da la labor de hacer lo que agrada o sobresale y los fines, producción y objetivos a alcanzarse” (Meliá & Peiró, 1989).

La dimensión de satisfacción intrínseca mide “la satisfacción derivada del trabajo como una actividad gratificadora en sí misma, que brinda al trabajador una oportunidad para demostrar sus habilidades y talento e impulsa el desarrollo profesional” (Pérez, 2016).

Satisfacción con la participación: consiste en 3 indicadores y está referido a: “la satisfacción con la colaboración en las resolución o decisión en el equipo de trabajo, área o en la actividad” (Meliá & Peiró, 1989).

La dimensión satisfacción con la participación mide “la satisfacción derivada de la interacción del individuo con el equipo de trabajo o miembros de la organización” (Pérez, 2016).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

El planteamiento que se empleó en esta investigación es el cuantitativo, ya que se realizó un recojo de data mediante un cuestionario para probar la hipótesis “las competencias directivas tienen relación positiva con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque”, con principio en la evaluación cuantitativa y el estudio estadístico, para constituir guías de actos y comprobar supuestos (Hernández, Fernández, & Baptista 2014).

La clase de indagación es aplicada, debido a que el problema fue establecido y conocido por el autor, por tal se utilizó para dar respuestas a interrogantes específicas; por lo tanto, la presente investigación es considerada aplicada porque se dio en una realidad en la que se desenvuelve el problema, en este caso en la Municipalidad Provincial de Lambayeque (Rodríguez, 2019).

Este estudio fue de nivel o alcance correlacional, porque se encontró el nexo que existe entre los constructos competencias directivas y satisfacción laboral (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). También se puede decir que en un análisis correlacional se “vinculan variables a través de una norma pronosticada para un grupo” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 93).

3.2. Diseño de investigación

La indagación es de planteamiento no experimental, ya que la investigación se realizó sin manejar los constructos competencias directivas y satisfacción laboral, es decir es un estudio en el que no se hizo cambiar en forma intencionada la variable independiente “competencias directivas” para ver su efecto sobre la variable dependiente “Satisfacción laboral” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por otro lado, se puede decir que el presente trabajo es una investigación transeccional o transversal, ya que se recolectaron datos en un periodo, en este caso en el año 2019. El propósito del corte transversal es especificar los constructos y estudiar su repercusión y relación en periodo determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 154).

Se recogió información con relación al objeto de estudio, formado por el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque-2019, respecto a la satisfacción laboral y las competencias directivas. El diseño de la investigación se desarrolló mediante los siguientes pasos: Etapa previa, recolección y análisis de información, diagnóstico, resultados y discusión.

3.3. Población, muestra y muestreo

En la realización de esta tesis se tuvo por población al personal administrativo, de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. La población fue finita, que según la documentación de la MPL fue de 272 trabajadores (excepto los directivos), según el cuadro para asignación de personal-C.A.P provisional (Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2018).

Se tomó la muestra de la población, se utilizó un **muestreo probabilístico aleatorio simple**, porque todos los miembros que conforman la población poseen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Por ser la población finita se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

La cual se desarrolla a continuación:

$N = 272$ trabajadores.

$Z =$ nivel de confianza al 95% = 1.96

$p =$ posibilidad de triunfo = 50% = 0.5

$q = \text{posibilidad de pérdida} = 50\% = 0.5$

$d = \text{error muestral} = 5\% = 0.05$

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = 160$$

La muestra que se tomó en cuenta en la presente investigación fue de 160 trabajadores administrativos de MPL.

3.4. Criterios de selección

Los empleados administrativos que tuvieron más de 6 meses en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Los trabajadores administrativos que estuvieron sujetos a sanción disciplinaria por parte de los jefes directos en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Todos los trabajadores administrativos, excepto los directivos o jefes directos en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

3.5. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Competencias directivas	Competencias de negocio	Visión de la organización. Orientación al usuario Gestión de recursos. Negociación Networking.	Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Técnica de análisis de datos.
	Competencias interpersonales	Comunicación Gestión de conflictos Carisma Delegación Coaching Trabajo en equipo.	
	Competencias personales	Pro actividad. Desarrollo personal. Autogobierno.	
Satisfacción laboral.	Satisfacción con la supervisión	Forma juzgar la tarea Supervisión recibida. Proximidad y frecuencia Relaciones personales. Con los superiores. Apoyo recibido Justicia e igualdad	
	Satisfacción con el medio físico	Entorno espacio y físico. Limpieza. Higiene y salubridad. Temperatura. Ventilación y la iluminación en el espacio de trabajo.	
	Satisfacción con las prestaciones.	Grado de cumplimiento de convenio. Forma de negociación. Salario recibido. Oportunidades de promoción y formación.	
	Satisfacción intrínseca	Satisfacción de trabajo por sí mismo. Oportunidades en el trabajo. Objetivos. Producción y metas.	
	Satisfacción con la participación	Satisfacción en las decisiones en el equipo de trabajo, en el departamento, y tarea.	

Fuente: Cardona & Wikillson (2010), Meliá & Peiró (1989)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En este trabajo se empleó el método de encuesta que fue dirigida a 160 trabajadores, siendo estos la muestra de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Por lo tanto, el instrumento que se empleó fue el cuestionario, Hernández et al. (2014) mencionan que “El Cuestionario es un grupo de interrogantes respecto de una o varios constructos que se van a calcular”. El cuestionario constó de dos partes la primera que comprendió la variable competencias directivas con 14 preguntas, y la segunda parte que comprendió la satisfacción laboral con 23 preguntas, se representó por tener un orden con preguntas precisas de elección múltiple y se utilizó un lenguaje correcto y fácil, para hacer un instrumento adaptable.

A continuación, se detalla la **validación y confiabilidad del instrumento**.

Para verificar el cuestionario se utilizó la técnica de “Juicio de expertos”, la cual estuvo conformada por 3 profesionales expertos en el tema. Los que se detallan a continuación:

Expertos
Gerente general de la MPL.
Ex Gerente general de Municipalidad de Olmos.
Gerente general de Distribuidora Solmar S.R.L.

Seguido de ello de una muestra piloto de 30 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, se obtuvo a través del test de confiabilidad – Alfa de Cronbach, un 92% de confiabilidad lo que indica que es muy satisfactoria.

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.926	37

Tabla 1.

Criterios de interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach.

Valores alfa	Interpretaciones
0.90 -1.00	califica como muy satisfactoria
0.80-0.89	califica como adecuada
0.70-0.79	califica como moderada
0.60-0.69	califica como baja
0.50-0.59	califica como muy baja
<0.50	califica como no confiable

Fuente: Interpretado por George & Mallery (2003) pág. 231

3.7. Procedimientos

Para el proceso de recojo de información, se utilizó un cuestionario que fue dado a 160 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. El encuestador se encargó de describir la finalidad primordial de la indagación, esclareciendo dificultades y puntos clave en el entendimiento de las interrogantes.

Para facilitar el procedimiento de recolección de información, los colaboradores públicos fueron encuestados de manera ordenada, después de su jornada laboral 2h diarias durante 1 semana, esto resultó sencillo y sin ningún impedimento ya que se ha pedido una autorización previa para llevar a cabo toda la investigación, en donde se afirma que la institución brindó toda la

información necesaria al momento en el que fue requerida. Así que lo único que se tuvo que realizar es un acoplamiento con el jefe de recursos humanos de la municipalidad un día anterior al día que se tenía pensado iniciar con la mencionada encuesta.

Al momento de realizar la encuesta se les leyó de manera clara las instrucciones del cuestionario, el mismo que fue repartido por cada área de la municipalidad. Durante la encuesta se resolvieron interrogantes, respecto a diferentes enunciados dados en el cuestionario.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de data se usó Excel y el SPSS 25. Este sistema permitió observar, ordenar y tratar todos los datos adquiridos para obtener el mayor beneficio, a su vez se halló el factor de confiabilidad Alfa de Cronbach que analizó la fiabilidad de instrumentos hechos con escalas likert. Gracias a las distintas alternativas que tienen contribución sobre todo en la data proyectada que se tomaron en cuenta para la indagación. Así también, se analizó y estudió las respuestas de encuestas, todas las respuestas adquiridas se organizaron en gráficos y tabulaciones para estudiar la circunstancia en que está la institución. Mientras que el análisis y la interpretación se realizó en Microsoft Word.

3.9. Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivo Principal	Hipótesis	Variables		
¿Qué relación existe entre las competencias directivas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque - año 2019?	Determinar la relación entre las competencias directivas con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque-año 2019.	H1: Las competencias directivas tienen relación positiva con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.	Dependiente: Satisfacción laboral		
	Objetivos específicos		Independiente: Competencias directivas		
	Determinar el nivel de las competencias directivas desde la percepción de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque-2019.		Dimensiones	Indicadores	
	Determinar el nivel de la satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque-2019,		Competencias de negocio.	Visión de negocio.	
			Competencias interpersonales	Visión de la organización	
			Competencias personales.	Orientación al cliente.	
			Satisfacción con la supervisión.	Negociación	
				Networking	
				Comunicación	
				Gestión de conflictos	
				Carisma	
				Delegación	
				Coaching	
		Trabajo en equipo.			
		Pro actividad.			
		Desarrollo personal			
		Autogobierno.			
		Forma de juzgar la tarea			
		Supervisión recibida.			
		Proximidad y frecuencia			
		Relaciones personales con los superiores.			

	Determinar la relación entre las dimensiones de las competencias directivas y las dimensiones de la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque-año-2019.	Apoyo recibido		
		Justicia e igualdad		
		Satisfacción con el medio físico.	Entorno material y lugar.	
			Limpieza.	
			Salubridad. e Higiene	
Temperatura.				
Ventilación e iluminación en el espacio de trabajo.				
Diseño y Tipo de investigación	Población, muestra y muestreo	Satisfacción con las prestaciones	Grado de cumplimiento de convenio.	
			Forma de negociación.	
			Salario recibido.	
			Oportunidades de formación y promoción	
Satisfacción intrínseca	Satisfacción de trabajo por sí mismo.	Oportunidades en el trabajo.		
		Objetivos.		
		Producción y metas.		
Satisfacción con la participación.	Satisfacción en las resoluciones	Satisfacción en el equipo de trabajo		
		Satisfacción en el departamento		
		Satisfacción con la tarea		
		Procedimiento y procesamiento de datos		
No experimental	Población:	Visita para pedir autorización y coordinación Entrega de cronograma de la semana por parte de la municipalidad Encuestar a colaboradores (1 semana, 2h diarias) Verificación de encuestas	Los Resultados obtenidos se realizara una prueba piloto (se elegirá 30 colaboradores) para verificar la consistencia del cuestionario y la validez de los constructos o variables.	
Transversal	Muestra: Muestro probabilístico: Aleatorio simple			
Enfoque: Cuantitativo				
Tipo: Aplicada				
Nivel: Correlacional				

3.10. Consideraciones éticas

Se les explico a los colaboradores acerca de la investigación, los objetivos y la importancia de la evaluación de ambas variables, además se ha respetado la confidencialidad de las respuestas de todos los encuestados. Cabe mencionar que no se ha modificado ninguna respuesta y se aplicado los procedimientos estadísticos correspondientes.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

A continuación, se analizan las respuestas adquiridos de recoger los datos, a través de la estadística descriptiva, estableciéndose porcentajes de éstos, siguiendo el orden de presentación por objetivos.

De acuerdo al objetivo general que es Determinar la relación que existe entre las competencias directivas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque se obtuvo lo siguiente.

Tabla 2.

Correlación entre las competencias directivas y la satisfacción laboral.

		Competencias directivas	Satisfacción laboral
Competencias directivas	Correlación de Pearson	1	,957**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,957**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

Según los resultados se observa la correlación (grado de asociación) que hay entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,957**; por otro lado se ve que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor 0,05; por lo tanto existió una correlación positiva o directa de 95,7 % y se acepta la hipótesis que determina la existencia de relación positiva entre las variables competencias directivas y satisfacción laboral. Esto quiere decir que al existir

deficiencias en las competencias directivas, tales como el liderazgo, las habilidades de comunicación, gestión de conflictos, gestión de recursos, trabajo en equipo de los Jefes y Gerentes de la Municipalidad, se ve afectada la satisfacción laboral de sus colaboradores, ya que los colaboradores consideran que no supervisan adecuadamente la realización de sus funciones y avances en el transcurso de los meses, además sienten que no toman en cuenta sus opiniones, manifiestan tener pocas oportunidades de ascenso y no piensan que su trabajo vale por sí mismo.

De acuerdo al primer objetivo específico que es determinar el nivel de las competencias directivas desde la percepción de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque-2019 se obtuvo lo siguiente.

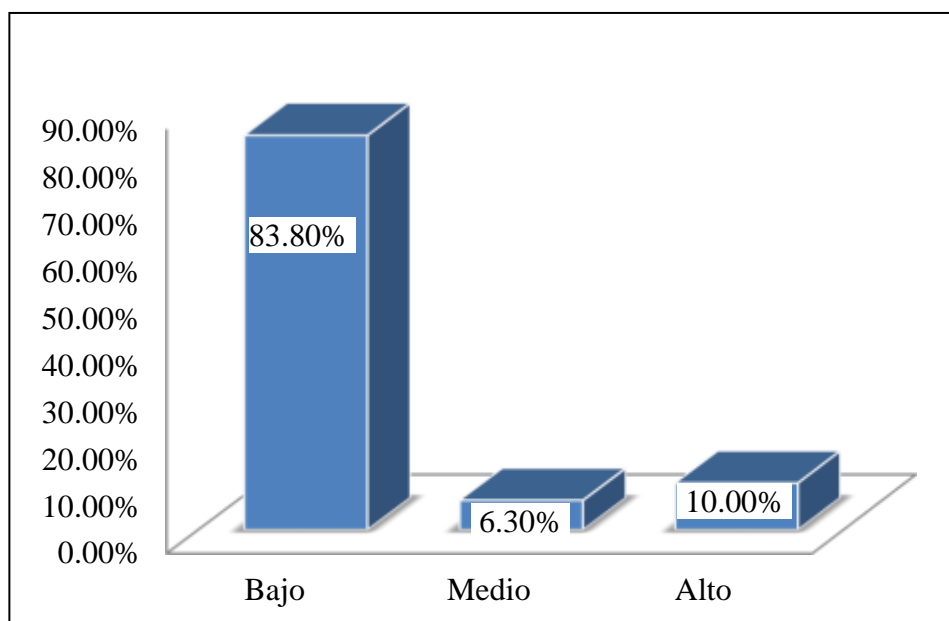


Figura 2. Nivel de las competencias directivas.

Fuente. Elaboración propia

En figura 2 se ve que las competencias directivas se encontraron en un nivel bajo con un 83.8%, debido a que los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque perciben que sus jefes o directivos no poseen una visión de la organización, bajo nivel de comunicación efectiva, así como también la de resolver conflictos, no se evidencia proactividad ni carisma esto trae como consecuencia que los directivos no sepan cómo llevar al equipo de trabajo en una sola dirección.

Según el segundo objetivo específico Determinar el nivel de la satisfacción laboral desde la percepción en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque- 2019 se obtuvo lo siguiente.

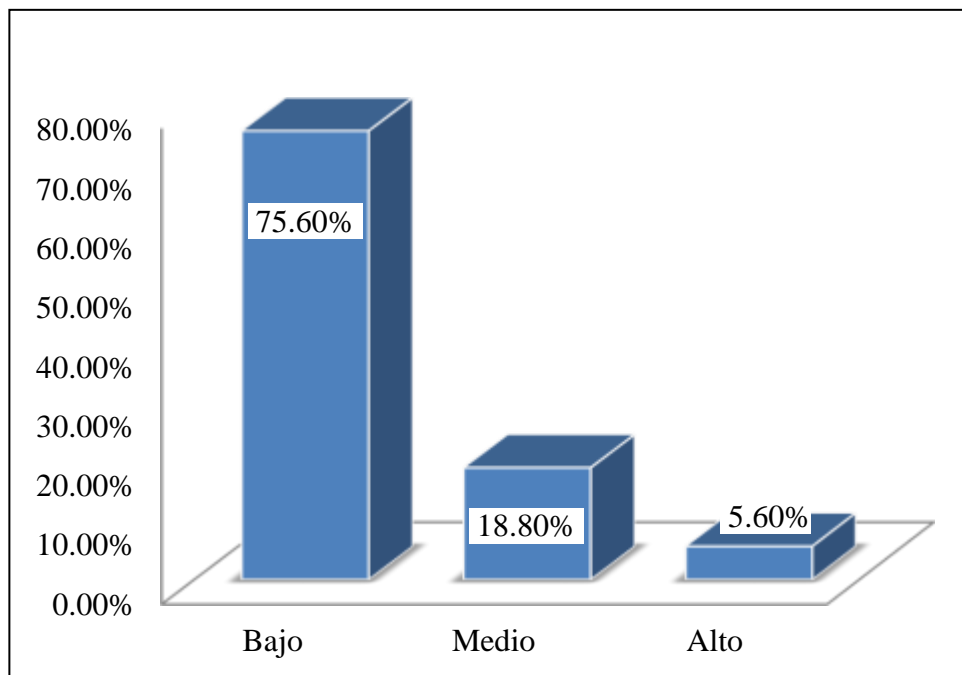


Figura 3. Nivel de la Satisfacción laboral

Fuente. Elaboración propia

Se observa que la satisfacción laboral se encontró en un nivel bajo con un 75.6%, debido a que los colaboradores consideran que carecen de bajas oportunidades de formación y promociones de ascensos, una supervisión de sus funciones ineficiente, las relaciones que tienen con sus jefes en muchos casos no es la adecuada, los salarios que perciben según la tarea que cumplen consideran que es bajo, y sienten que no son tomados en cuenta por los directivos para dar opiniones.

Respecto al tercer objetivo específico Determinar la relación entre las dimensiones de competencias directivas y las dimensiones de satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque-2019 se obtuvo lo siguiente.

Tabla 3.

Correlación entre la dimensión 1 competencias de negocio y la dimensión 1 satisfacción con la supervisión.

		V1D1	V2D1
V1D1	Correlación de Pearson	1	,921**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D1	Correlación de Pearson	,921**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

Se puede observar la relación existente en la primera dimensión “Competencias de negocio” correspondiente a la variable competencias directivas y la dimensión “Satisfacción con la supervisión” correspondiente a la variable la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,921 (92.1%); por otra parte, se observa que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que determina la existencia de relación entre la dimensión 1 del constructo competencias directivas y la dimensión 1 de la constructo satisfacción laboral. Esto quiere decir que al existir deficiencias en aspectos de las competencias de negocios, tales como contar con una baja visión de la organización, bajo nivel de negociación y deficiente orientación hacia el usuario, se ven perjudicados directamente en aspectos de la dimensión satisfacción con la supervisión, tales como la forma juzgar la tarea, supervisión recibida, proximidad y frecuencia, relaciones personales con los superiores, apoyo recibido y

justicia e igualdad.

Tabla 4.

Correlación entre la dimensión 1 competencias de negocio y la dimensión 2 satisfacción con el medio físico.

		V1D1	V2D2
V1D1	Correlación de Pearson	1	,945**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D2	Correlación de Pearson	,945**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 4, contiene la relación que hay entre la dimensión 1 de las competencias directivas “Competencias de negocio” y la dimensión 2 “Satisfacción con el medio físico” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,945 (94.5%); por otra parte, se observa que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que determina la existencia de relación entre la dimensión 1 del constructo competencias directivas y la dimensión 2 del constructo satisfacción laboral. Esto significa que, al existir deficiencias en aspectos de las competencias de negocios, tales como contar con una baja visión de la organización, bajo nivel de negociación y deficiente orientación hacia el usuario, se ven perjudicados directamente en aspectos de la dimensión satisfacción con el medio físico, tales como: un entorno material y espacio físico en la municipalidad, refieren que esto se encuentra en malas condiciones, falta de limpieza, higiene, además de una ventilación e iluminación inadecuada por la mala gestión de los directivos.

Tabla 5.

Correlación entre la dimensión 1 competencias de negocio y la dimensión 3 satisfacción con las prestaciones.

		V1D1	V2D3
V1D1	Correlación de Pearson	1	,922**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D3	Correlación de Pearson	,922**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 5, presenta la relación que hay entre la dimensión 1 de las competencias directivas “Competencias de negocio” y la dimensión 3 “Satisfacción con las prestaciones” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,922 (92.2%); por otra parte, se ve que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que establece la existencia de relación entre la dimensión 1 de la variable competencias directas y la dimensión 3 del constructo satisfacción laboral. Ello significa que al existir deficiencias en aspectos de las competencias de negocios, tales como contar con una baja visión de la organización, bajo nivel de negociación y deficiente orientación hacia el usuario, se ven perjudicados directamente en aspectos de la dimensión satisfacción con las prestaciones, tales como: el grado de cumplimiento de contrato, forma de negociación de los contratos, salario recibido y las oportunidades de promoción y formación.

Tabla 6.

Correlación entre la dimensión 1 competencias de negocio y la dimensión 4 satisfacción intrínseca.

		V1D1	V2D4
V1D1	Correlación de Pearson	1	,804**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D4	Correlación de Pearson	,804**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 6, contiene la relación que existe entre la dimensión 1 de las competencias directivas “Competencias de negocio” y la dimensión 4 “Satisfacción intrínseca” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,804 (80.4%); por otra parte, se observa que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que establece la existencia de relación entre la dimensión 1 de las competencias directivas y la dimensión 4 del constructo satisfacción laboral. Ello significa que al existir deficiencias en aspectos de las competencias de negocios, tales como contar con una baja visión de la organización, bajo nivel de negociación y deficiente orientación hacia el usuario, se ven perjudicados directamente en aspectos de la dimensión satisfacción intrínseca, tales como satisfacción del trabajo por sí mismo, oportunidades en el trabajo, cumplimiento de objetivos, producción y metas.

Tabla 7.

Correlación entre la dimensión 1 competencias de negocios y la dimensión 5 satisfacción con la participación.

		V1D1	V2D5
V1D1	Correlación de Pearson	1	,917**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D5	Correlación de Pearson	,917**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 7, presenta la correlación que existe entre la dimensión 1 de las competencias directivas “Competencias de negocios” y la dimensión 5 “Satisfacción con la participación” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,917(91.7%); por otra parte, se observa que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que determina la existencia de relación entre la dimensión 1 de las competencias directivas y la dimensión 5 de la variable satisfacción laboral. Ello significa que al existir deficiencias en aspectos de las competencias de negocios, tales como contar con una baja visión de la organización, bajo nivel de negociación y deficiente orientación hacia el usuario, se ven perjudicados directamente en aspectos de la dimensión satisfacción con la participación, tales como: satisfacción en las decisiones en el equipo de trabajo, en el departamento, y tarea o actividad asignada.

Tabla 8.

Correlación entre la dimensión 2 competencias interpersonales y la dimensión 1 satisfacción con la supervisión.

		V1D2	V2D1
V1D2	Correlación de Pearson	1	,884**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D1	Correlación de Pearson	,884**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 8, presenta la correlación que hay entre la dimensión 2 de las competencias directivas “Competencias interpersonales” y la dimensión 1 “Satisfacción con la supervisión” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,884 (88.4%); por otra parte, se observa que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que determina la existencia de relación entre la dimensión 2 de las competencias directivas y la dimensión 1 del constructo satisfacción laboral. Esto significa que al existir deficiencias en aspectos de las competencias interpersonales, tales como contar con una mala comunicación, ineficiente gestión de conflictos, mala delegación de funciones, coaching inadecuado, bajo nivel de trabajo en equipo, se ven perjudicados directamente aspectos de la dimensión satisfacción con la supervisión tales como la forma de evaluar las tareas, la supervisión recibida, en la proximidad y frecuencia de la revisión de avances, en las relaciones personales con los superiores, apoyo recibido y en justicia e igualdad percibida.

Tabla 9.

Correlación entre la dimensión 1 competencias interpersonales y la dimensión 2 satisfacción con el medio físico.

		V1D2	V2D2
V1D2	Correlación de Pearson	1	,949**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D2	Correlación de Pearson	,949**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 9, contiene la relación que hay entre dimensión 1 de las competencias directivas “Competencias interpersonales” y la dimensión 2 “Satisfacción con el medio físico” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,949 (94.9%); por otra parte, se observa que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que determina la existencia de relación entre la dimensión 1 de las competencias directivas y la dimensión 2 satisfacción laboral. Esto significa que al existir deficiencias en aspectos de las competencias interpersonales, tales como contar con un bajo nivel de comunicación efectiva, una ineficiente gestión de conflictos, mala delegación de funciones, se ven perjudicados directamente aspectos de la dimensión satisfacción con el medio físico, tales como: el entorno espacio y físico, limpieza, higiene, además de la ventilación e iluminación.

Tabla 10.

Correlación entre la dimensión 2 competencias interpersonales y la dimensión 3 satisfacción con las prestaciones.

		V1D2	V2D3
V1D2	Correlación de Pearson	1	,955**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D3	Correlación de Pearson	,955**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 10, presenta la correlación que hay en la dimensión 2 competencias directivas “Competencias interpersonales” y la dimensión 3 “Satisfacción con las prestaciones” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,955 (95.5%); por otra parte, se observa que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que determina la existencia de relación entre la dimensión 2 de las competencias directivas y la dimensión 2 - satisfacción laboral.

Por lo tanto, al existir deficiencias en aspectos de las competencias interpersonales, tales como: una baja comunicación efectiva, ineficiente gestión de conflictos en el personal, mala delegación de funciones, trabajo en equipo, se ven perjudicados directamente aspectos de la dimensión satisfacción con las prestaciones tales como: el grado de cumplimiento de convenio, bajos salarios, carente oportunidad de formación y promoción de ascensos.

Tabla 11.

Correlación entre la dimensión 2 competencias interpersonales y la dimensión 4 satisfacción intrínseca.

		V1D2	V2D4
V1D2	Correlación de Pearson	1	,773**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D4	Correlación de Pearson	,773**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 11, presenta la correlación que existe entre la dimensión 2 competencias directivas “Competencias interpersonales” y la dimensión 4 “Satisfacción intrínseca” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,773 (77.3%); por otra parte, se observa que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que establece la existencia de relación entre la dimensión 2 de las competencias directivas y la dimensión 4 de satisfacción laboral. Esto quiere decir que al existir deficiencias en aspectos de las competencias interpersonales, tales como: una baja comunicación efectiva, ineficiente gestión de conflictos en el personal, mala delegación de funciones, entrenamiento o coaching inadecuado, bajo trabajo en equipo, se ven perjudicados directamente aspectos de la dimensión satisfacción intrínseca tales como: la satisfacción del trabajo por sí mismo, oportunidades en el trabajo, el cumplimiento de objetivos, producción y metas.

Tabla 12.
Correlación entre la dimensión 2 competencias interpersonales y la dimensión 5 satisfacción con la participación.

		V1D2	V2D5
V1D2	Correlación de Pearson	1	,860**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D5	Correlación de Pearson	,860**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 12 contiene la relación que hay en la dimensión 2 de las competencias directivas “Competencias interpersonales” y la dimensión 5 “Satisfacción con la participación” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,860 (86.0%); por otra parte, se observa que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que determina la existencia de relación entre la dimensión 2 de las competencias directivas y la dimensión 5 de la variable satisfacción laboral.

Por lo tanto, al existir deficiencias en aspectos de las competencias interpersonales, tales como una baja comunicación efectiva, ineficiente gestión de conflictos en el personal, mala delegación de funciones, coaching inadecuado, poco trabajo en equipo, se ven perjudicados directamente aspectos de la dimensión satisfacción con la participación tales como: la satisfacción en las decisiones en el equipo de trabajo, en el departamento, y tarea o actividad asignada.

Tabla 13.

Correlación entre la dimensión 3 competencias personales y la dimensión 1 satisfacción con la supervisión.

		V1D3	V2D1
V1D3	Correlación de Pearson	1	,818**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D1	Correlación de Pearson	,818**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 13, contiene la correlación entre la dimensión 3 de las competencias directivas “Competencias personales” y la dimensión 1 “Satisfacción con la supervisión” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,818 (81.0%); por otra parte, se ve que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que establece la existencia de relación entre la dimensión 3 de las competencias directivas y la dimensión 1 de la variable satisfacción laboral. Esto significa que al existir deficiencias en aspectos de las competencias personales, tales como: baja pro actividad de los directivos, bajo desarrollo personal y un autogobierno ineficiente, se ven perjudicados directamente aspectos de la dimensión satisfacción con la supervisión tales como: la forma de evaluar las tareas, la supervisión recibida, en la proximidad y frecuencia de la revisión de avances, en las relaciones personales con los superiores, apoyo recibido y en justicia e igualdad percibida.

Tabla 14.

Correlación entre la dimensión 3 competencias personales y la dimensión 2 satisfacción con el medio físico.

		V1D3	V2D2
V1D3	Correlación de Pearson	1	,935**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D2	Correlación de Pearson	,935**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 14, presenta la correlación (grado de asociación) que hay entre la dimensión 3 de las competencias directivas “Competencias personales” y la dimensión 2 “Satisfacción con el medio físico” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,935 (93.5%); por otra parte, se observa que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que establece la existencia de relación entre la dimensión 3 de las competencias directivas y la dimensión 2 de la variable satisfacción laboral. Esto significa que al existir deficiencias en aspectos de las competencias personales, tales como contar con una baja pro actividad de los directivos, bajo desarrollo personal y un autogobierno ineficiente, se ven perjudicados directamente aspectos de la dimensión satisfacción con el medio físico tales como el entorno espacio y físico que resulta en malas condiciones, con falta de limpieza, higiene, además de una ventilación e iluminación inadecuada.

Tabla 15.

Correlación entre la dimensión 3 competencias personales y la dimensión 3 satisfacción con las prestaciones.

		V1D3	V2D3
V1D3	Correlación de Pearson	1	,951**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D3	Correlación de Pearson	,951**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 15, contiene la correlación entre la dimensión 3 competencias directivas “Competencias personales” y la dimensión 3 “Satisfacción con las prestaciones” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,951(95.1%); por otra parte, se ve que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que establece la existencia de relación entre la dimensión 3 de las competencias directivas y la dimensión 3 de la variable satisfacción laboral. Esto significa que al existir deficiencias en aspectos de las competencias personales, tales como: baja pro actividad de los directivos, bajo desarrollo personal y un autogobierno ineficiente, se ven perjudicados directamente aspectos de la dimensión satisfacción con las prestaciones tales como: el cumplimiento de contrato, forma de negociación de los contratos, salario recibido y las oportunidades de promoción de ascenso y formación.

Tabla 16.

Correlación entre la dimensión 3 competencias personales y la dimensión 4 satisfacción intrínseca.

		V1D3	V2D4
V1D3	Correlación de Pearson	1	,687**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D4	Correlación de Pearson	,687**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

La tabla 16, contiene la correlación que hay entre la dimensión 3 “Competencias personales” de las competencias directivas y la dimensión 4 “Satisfacción intrínseca” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,687 (68.7%); por otra parte, se ve que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, entonces, se acepta la hipótesis que establece la existencia de relación entre la dimensión 3 de las competencias directivas y la dimensión 4 de la variable satisfacción laboral. Esto quiere decir que al existir deficiencias en aspectos de las competencias personales tales como contar con una baja pro actividad de los directivos, un bajo desarrollo personal y un autogobierno ineficiente, se ven perjudicados directamente aspectos de la dimensión satisfacción intrínseca tales como: satisfacción del trabajo por sí mismo, oportunidades en el trabajo, cumplimiento de objetivos, producción y metas.

Tabla 17.

Correlación entre la dimensión 3 competencias personales y la dimensión 5 satisfacción con la participación.

		V1D3	V2D5
V1D3	Correlación de Pearson	1	,832**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	160	160
V2D5	Correlación de Pearson	,832**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	160	160

En la tabla 17, se ve la correlación que hay entre la dimensión 3 competencias directivas “Competencias personales” y la dimensión 5 “Satisfacción con la participación” de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, medida a través del coeficiente Rho de Spearman, siendo este valor 0,832 (83.2%); por otra parte, se ve que el valor de sig. (Bilateral) 0,000 es menor que 0,05, por ello, se acepta la hipótesis que determina la existencia de relación entre la dimensión 1 de las competencias directivas y la dimensión 4 de la variable satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Esto quiere decir que al existir deficiencias en aspectos de las competencias personales tales como contar con una baja pro actividad de los directivos, bajo desarrollo personal y un autogobierno ineficiente, se ven perjudicados directamente aspectos de la dimensión satisfacción con la participación tales como: la satisfacción en las decisiones en el equipo de trabajo, satisfacción en el departamento y satisfacción con la tarea.

Finalmente se puede decir que existe asociación entre las dimensiones de la variable competencias directivas y las dimensiones de la variable satisfacción laboral.

4.2. Discusión

De acuerdo al objetivo general de determinar la relación que existe entre las competencias directivas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque se hizo una evaluación que permitió concluir que existe relación positiva entre las competencias directivas y la satisfacción laboral del personal esto debido a que los Jefes o gerentes de la institución no poseen competencias directivas generando una mala comunicación efectiva, baja capacidad de resolver conflicto entre otras deficiencias lo que perjudica la relación entre jefaturas y colaboradores y ocasionando una baja satisfacción laboral. Esto guarda relación con lo que sostienen Rivera & Medina (2018), quienes señalan que las competencias directivas que presentan los jefes en la municipalidad tienen mucho que ver con la satisfacción laboral que pueden llegar a tener los colaboradores de la misma. Asimismo, estos resultados se enmarcan en la teoría de Zermeño, Armenteros, Sologaitoa, & Villanueva (2014), quienes precisan que el rol que cumplen los directivos deberá reflejarse en el recurso humano de manera positiva o negativa según las habilidades directivas que posea el gerente a cargo.

En lo que respecta al nivel de las competencias directivas desde la percepción de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque es bajo con un 83.8%, ellos perciben que sus jefes o directivos no saben cómo guiar a los equipos de trabajo en una sola dirección, esto se ve materializado en que los colaboradores no han llegado a cumplir con los objetivos planteados para atender diferentes tareas de la municipalidad, refieren que la derivación de sus funciones es de acuerdo a la confianza o llegada que se pueda tener con el jefe, también mencionan que existen conflictos por la falta de coordinación, comunicación o transparencia generando que no se sientan identificados ni con las jefaturas ni con la institución. Esto concuerda con Quispe (2017), Rivera & Medina (2018), quienes mencionan que las competencias directivas están en un nivel bajo, según la mayoría de los encuestados, ya que en estas investigaciones los directivos muestran deficiencias en cuanto a las habilidades de comunicación, liderazgo y habilidades interpersonales y de grupo, respectivamente. Las cuales son necesarias para guiar a los colaboradores a un solo rumbo. Asimismo, Pereda (2016) concuerda en que las competencias directivas proporcionan a las organizaciones una definición clara de lo que tienen que hacer los líderes para producir

los resultados esperados por la organización. Con ello se afirma que las competencias directivas son necesarias para guiar al personal en una sola visión. Estos resultados están enmarcados en la teoría de Cardona (2015) quien precisa que las competencias directivas son acciones distinguibles y cotidianas que acreditan el triunfo de un individuo en dirigir una institución.

Respecto al nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque se determinó que están en un nivel bajo con un 75.6%, debido a que los colaboradores consideran que la supervisión de sus funciones no es la adecuada, muchas veces se deja de lado el trabajo de cada uno y no se revisan sus avances periódicos, además sienten que no son tomados en cuenta por los directivos, los sueldos percibidos no son los acordes al desarrollo de sus funciones y no se ven oportunidades de ascensos ya que cada autoridad viene con su propio equipo de trabajo y ellos son los que asumen las jefaturas incluso en alguno casos se cambian cada 6 meses. Esto coincide con lo dicho por Rivera & Medina (2018), quienes encontraron un nivel bajo en la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Sta. Ana de Tusi, debido a que el personal no se siente satisfecho con la revisión de su desempeño y las participaciones que realiza en la institución. Por otro lado, esto difiere con Urviola (2017), quien encontró que los trabajadores se mostraron “altamente satisfechos”, respecto a la prestación, la supervisión y el trato que reciben. Con dichos resultados se afirma que la satisfacción laboral es importante de medir para conocer la situación del bienestar de los colaboradores. Estos resultados están en el marco de la literatura de Lechuga (2015) quien precisa que el estado y la satisfacción laboral, hoy son constituyentes claves para la calidad del talento humano; y su estudio, mejoramiento y diagnóstico influyen directamente en la organización.

En cuanto al último objetivo específico, se puede mencionar que la relación entre las dimensiones de las competencias directivas y las dimensiones de la satisfacción laboral de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, se encontró que el nivel más alto dentro de estas primeras dimensiones es positiva respecto a la variable satisfacción laboral, la dimensión “Satisfacción con el medio físico” se relaciona en mayor cuantía con un 94.5% con la dimensión “competencias de negocios”, debido que al existir una baja visión en la organización, un mala orientación al usuario y una baja negociación al resolver conflictos se

ve perjudicado la satisfacción en el medio físico donde laboran. Por otro lado, la dimensión competencias interpersonales se relaciona en mayor cuantía con la dimensión “satisfacción con las prestaciones” en un 95.5%, debido a la mala comunicación existente, el bajo incentivo para trabajar en equipo, y una incorrecta delegación de funciones perjudica al resultado de satisfacción de prestaciones ya que los colaboradores no cumplen con el total desarrollo de sus funciones y perciben bajas oportunidades de formación y crecimiento laboral. Se puede mencionar que la dimensión competencias personales y la dimensión Satisfacción de las prestaciones se relaciona en mayor cuantía con un 95.1%, debido a la deficiencia en competencias personales tales como escasa proactividad por parte de los jefes o directivos, bajo desarrollo personal para los colaboradores trayendo como consecuencia el bajo cumplimiento de funciones, escasas promociones de ascenso y formación y percepción de una remuneración baja. Este resultado coincide con lo que precisan Rivera & Medina (2018), quienes encontraron que sí hay relación entre las dimensiones de las competencias directivas y las dimensiones de la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital Sta. Ana de Tusi, entre las cuales se puede mencionar una mala visión de la organización (competencias de negocio) y satisfacción en el trabajo (Satisfacción intrínseca), ello significó que de alguna u otra manera al presentar competencias directivas de nivel bajo o alto ocasionará que la satisfacción en cada una de sus dimensiones se beneficie o se vea perjudicada. Con estos resultados se afirma que las competencias directivas y la satisfacción laboral se relacionan en cada una de sus dimensiones. Este resultado se enmarca en la literatura de Ortiz, Vicedo, & Gonzáles (2015) quienes precisan que las competencias son conocimientos, habilidades, destrezas, responsabilidad, actitudes y valores, es decir son acciones para lograr la satisfacción laboral.

V. Conclusiones

Se determinó que existe relación positiva entre las competencias directivas y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Debido a que los directivos no cuentan con habilidades directivas tales como visión de la organización, Proactividad, comunicación o la capacidad de resolver conflictos y esto condiciona el estado de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, generándoles incomodidad al momento de querer realizar sus respectivas funciones.

Se determinó que el nivel de las competencias directivas desde la percepción de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque se encuentra en un nivel bajo, debido a que ellos perciben que los directivos no los guían de forma correcta, además existe una inadecuada comunicación entre directivos y colaboradores, mala gestión de conflictos, y una ineficiente derivación de funciones, la visión de la organización no está enfocada a los objetivos de la municipalidad lo que genera un mal clima laboral y falta de identidad con la organización.

El nivel de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque se encuentra en un nivel bajo, debido a que los colaboradores refieren no estar de acuerdo con la supervisión realizada en el trabajo, así como también los medios físicos dentro de la institución no son las adecuadas, no les permiten participar en decisiones de la institución, su sueldo es bajo y existe una baja oportunidad de ascensos.

La relación entre las dimensiones de las competencias directivas y las dimensiones de la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, fue positiva. Esta relación es correcta porque, el hecho de que las competencias directivas sean adecuadas o inadecuadas en aspectos como la promoción de ascensos, comunicación efectiva y visión de la organización de los jefes o gerentes, de alguna manera puede contribuir en alcanzar una elevada o baja satisfacción laboral en los colaboradores.

VI. Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque realizar un conversatorio periódico cada tres meses con los colaboradores de las distintas áreas, con la finalidad de poder estar en contacto y recabar información acerca de la percepción y expectativas que tienen sobre ellos, de esta manera aplicar estrategias basadas en el desarrollo de competencias directivas como liderazgo, comunicación asertiva, resolución de conflictos, permitiendo ello que los directivos puedan mejorar su gestión, orientando a los colaboradores sobre procesos a cumplir y aportando a una mejora de la satisfacción laboral en la organización, en beneficio tanto de sus miembros como de los objetivos institucionales.

Se les sugiere a los directivos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque fortalecer, desarrollar y mejorar cada una de sus competencias directivas, incrementando la participación de los colaboradores en las decisiones de la misma durante asambleas o reuniones de importancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales, además manteniendo una adecuada comunicación y correcto liderazgo dentro del desarrollo de sus funciones y la dirección que tienen a su cargo, y de esta manera contribuir a la mejora de la satisfacción laboral.

Se sugiere contar con personal capacitado y objetivo para realizar una supervisión adecuada dentro del trabajo, así como también contar con un sistema de evaluación en referencia a la infraestructura de la municipalidad. Se recomienda que los directivos presenten propuestas de mejoras laborales que permitan brindar a los trabajadores alternativas de desarrollo en relación a las funciones y cargo que desempeñan para una mejora distribución de sueldos y ascensos.

Finalmente se recomienda, realizar eventos de confraternidad e integración en fechas significativas como: El día del trabajo (1 de mayo) y el aniversario de la Municipalidad Provincial de Lambayeque (27 de diciembre), con la finalidad de que los lazos y relaciones interpersonales entre directivos y colaboradores se fortalezca. A los directivos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque deben fortalecer,

desarrollar y mejorar cada una de sus competencias directivas, mediante el incremento de la participación de los colaboradores en las decisiones de la misma, una adecuada comunicación y correcto liderazgo dentro del desarrollo de sus funciones y la dirección que tienen a su cargo, y de esta manera contribuir a la mejora de la satisfacción laboral.

VII. Lista de Referencias

- Abad, I., & Castillo, A. (2016). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín ICE Económico*, 29-41.
- Aiteco consultores. (21 de setiembre de 2019). *Aiteco consultores*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/satisfaccion-laboral/>
- Alonso, M. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de la Educación Superior*, 79-95.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR. (2020). *Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR*. Obtenido de https://storage.servir.gob.pe/publicaciones-sc/2016/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf
- Autoridad Nacional del Servicio-SERVIR. (Jueves de Mayo de 2016). *Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR*. Obtenido de <https://www.servir.gob.pe>
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y trabajo*, 3-5.
- Cofide. (2019). Obtenido de <https://www.cofide.mx/blog/satisfaccion-laboral-guia-para-mejorarla>
- De León, E. (2016). *Las competencias directivas para la profesionalización de la perspectiva de los directores administrativos municipales: el caso de municipios de la zona metropolitana de Monterrey*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- EAE Business School. (2019). *EAE Business School*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/blog/las-cinco-competencias-directivas-mas-buscadas-por-las-empresas>
- Fernández, J. (2015). *La gestión de la incertidumbre, inauguración del manager*. Madrid: business fórum.
- Guilera, L. (2016). Competencias directivas. *FUNDIT*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc-Graw Hill. Obtenido de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Methodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPLIPIERI.pdf>
- IIPE. (2020). *Trabajo en equipo*. Buenos Aires: UNESCO.
- Info Capital Humano. (2016). *info Capital Humano*. Obtenido de

- <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/satisfaccion-laboral-el-76-de-peruanos-no-es-feliz-en-su-trabajo/>
- Laruta, J., & Humpiri, E. (2017). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cayllola 2017, Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Lechuga, J. (2015). Caracterización de la satisfacción laboral y condiciones de trabajo de una empresa de seguridad en la ciudad de Barranquilla durante el año 2012. *ReserachGate*, 98-102.
- Martínez, L., & Puga, J. (2015). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios gerenciales*, 87-103.
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Municipalidad Provincial de Lambayeque. (2018). *Cuadro para asignación de personal-C.A.P provincial*. Lambayeque.
- OIT. (2015). *Educación obrera para el trabajo decente*. Buenos Aires.
- Ortiz, A., & Pineda, L. (2018). *Estudio de caso de la alcaldía de Zapatoca-Santander: una aplicación de coaching, desarrollo de competencias directivas, prospectivas y estrategias de marketing*. Colombia: Universidad Santo Tomas.
- Ortiz, M., Vicedo, A., & Gonzáles, U. (2015). Las múltiples definiciones del término "Competencias" y la aplicabilidad de su enfoque en ciencias médicas. *EDUMECENTRO*, 30-31.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de Habilidades directivas. Estudio aplicado en el sector público de la provincia de Córdoba*. Córdoba: Universidad de Córdoba. Obtenido de <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Pérez, I. (2016). Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 7-24.
- Quispe, J. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata*. Puerto Maldonado: Universidad Andina del Cusco.
- Randstad Workmonitor. (2019). Obtenido de <https://www.ibercampus.es/la-satisfaccion-laboral-en-espana-cae-en-un-ano-del-74-38411.htm>
- Rivera, R., & Medina, L. (2018). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal*

- de la Municipalidad Distrital STA. Ana de Tusi-2017*. Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Rodríguez, D. (9 de Mayo de 2019). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Sanavia, C., & Vilcarrromero, K. (2018). *Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Reque. Mayo-Agosto 2017*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios gerenciales*, 208-216.
- Taype, M. (12 de Octubre de 2015). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/competencias-directivas-en-la-gestion-de-una-organizacion/>
- Urviola. (2017). *Satisfacción laboral según las características ocupacionales en la Municipalidad Provincial de Arequipa*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Zermeño, L., Armenteros, M., Sologaistoa, A., & Villanueva, Y. (s.f.). Competencias directivas: su identificación para instituciones de educación superior. *Revista Global de Negocios*, 18.

VIII. Anexos

Anexo 1.



Título de Informe de investigación: “competencias directivas y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque- 2019”

Encuesta: Cuestionario.

Anticipadamente se agradece su aporte y comprensión al responder clara y precisamente a las preguntas realizadas a continuación:

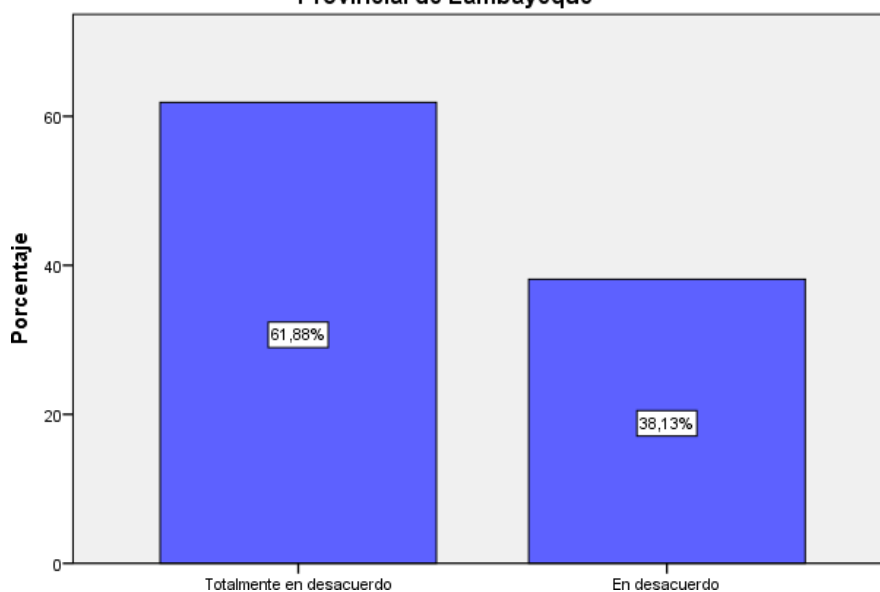
Instrucciones: Lea con detenimiento cada enunciado y tache con un aspa (x) una opción, la que refleje mejor su pensamiento al respecto. En donde:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Indiferente
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

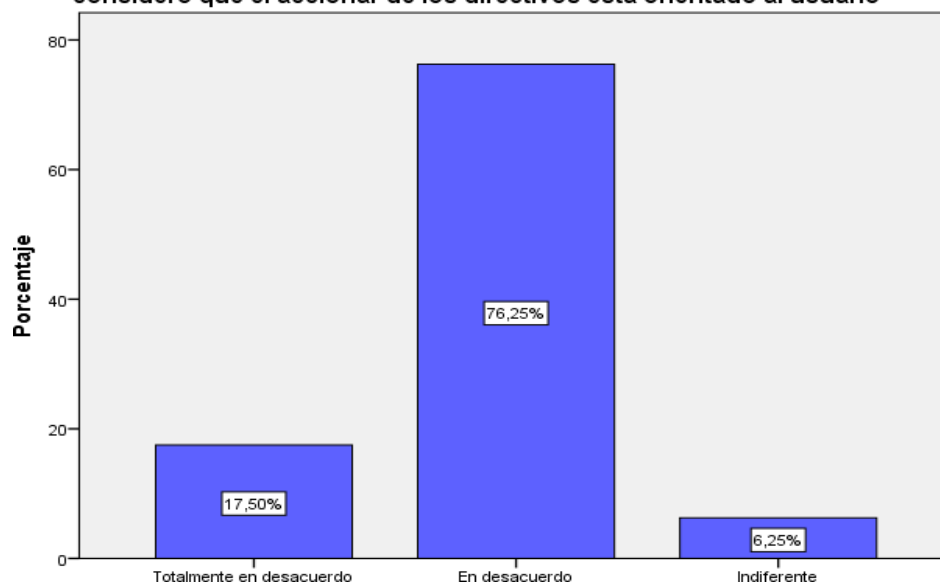
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Considero que los directivos actúan de acuerdo a la visión de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.					
2. Considero que el accionar de los directivos está orientado al usuario.					
3. Considero que se realiza una gestión efectiva y eficiente de recursos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.					
4. Existe un correcto acuerdo de los contratos en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.					
5. Considero que las páginas web de la institución son administradas adecuadamente, mostrando una imagen de efectividad y transparencia.					

6. Considero que existe una adecuada comunicación entre directivos y empleados.					
7. Existe una correcta gestión de conflictos en la Municipalidad Provincial de Lambayeque					
8. Considero que existe buen trato entre empleados y directivos de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.					
9. Considero que existe una adecuada derivación de funciones en el personal					
10. Existen talleres que contribuyen a los empleados de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.					
11. Considero que los directivos incentivan el trabajo en equipo.					
12. Los directivos están orientados al cambio, es decir son proactivos.					
13. Existen capacitaciones que contribuyen al desarrollo del personal					
14. Se fomenta la autonomía para los empleados de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.					
SATISFACCIÓN LABORAL.					
1. Se encuentra satisfecho con la supervisión que ejercen sobre usted					
2. Se siente satisfecho con la supervisión que recibe.					
3. Los nexos personales con sus jefes son excelentes.					
4. Se encuentra satisfecho con la frecuencia y cercanía con la que es supervisado.					
5. Existe satisfacción respecto a la justicia e igualdad de trato en la Municipalidad Provincial de Lambayeque.					
6. Existe satisfacción respecto la ayuda que recibe por parte de sus Jefes					
7. Se encuentra satisfecho respecto al entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.					
8. Existe limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo					
9. Se encuentra satisfecho respecto a la temperatura de su local de trabajo.					
10. Se encuentra satisfecho respecto a la ventilación de su lugar de trabajo.					
11. Se encuentra satisfecho respecto a la iluminación de su lugar de trabajo					
12. La municipalidad cumple satisfactoriamente con los convenios y leyes laborales.					
13. Está satisfecho con la forma en que se da la negociación en la Municipalidad Provincial de Lambayeque sobre aspectos laborales.					
14. Las oportunidades de ascender son satisfactorias.					
15. Las oportunidades de formación que brinda la Municipalidad, son satisfactorias.					
16. Las oportunidades que le ofrece su trabajo le permite realizar actividades en las que usted destaca					
17. Siente satisfacción con el salario que recibe.					

18. Su trabajo le produce satisfacciones por sí mismo					
19. Su trabajo le da la oportunidad de hacer lo que le gusta.					
20. Se siente satisfecho con los fines, metas y tasas de producción que debe lograr.					
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la municipalidad le produce satisfacción.					
22. Existe satisfacción respecto a su poder para decidir autónomamente en su trabajo					
23. Su implicación en las resoluciones de su área son satisfactorias.					

Anexo 1. Resultados en**SPSS. Gráfico N° 01.****Considero que los directivos actúan de acuerdo a la visión de la Municipalidad Provincial de Lambayeque**

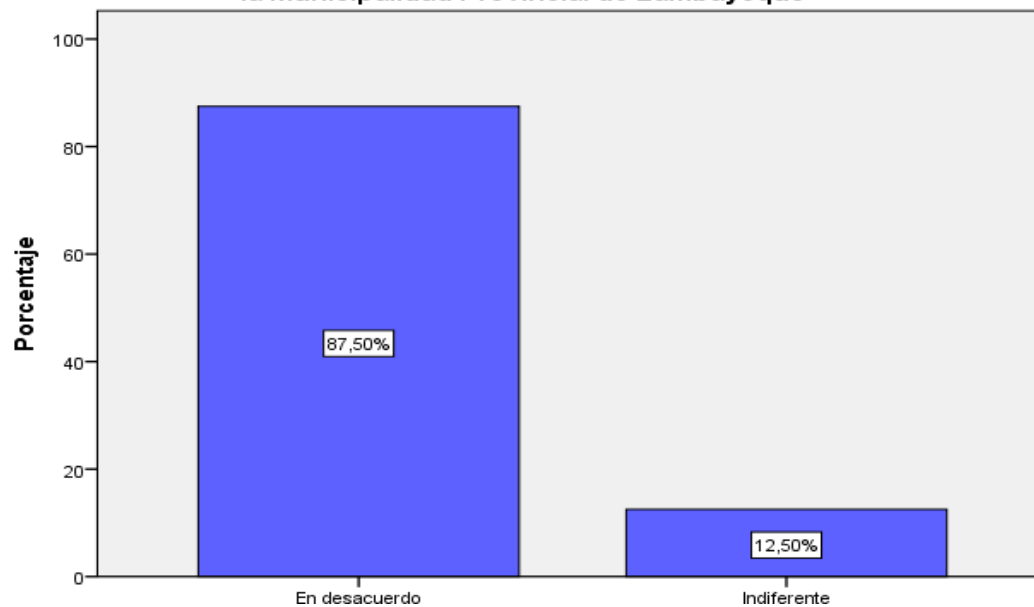
Como se indica en el gráfico N° 01 el 61,88% de encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo, respecto a que los directivos actúan de acuerdo a la visión de la institución y mientras desacuerdo solo un 38,13%.

Gráfico N° 02**considero que el accionar de los directivos está orientado al usuario**

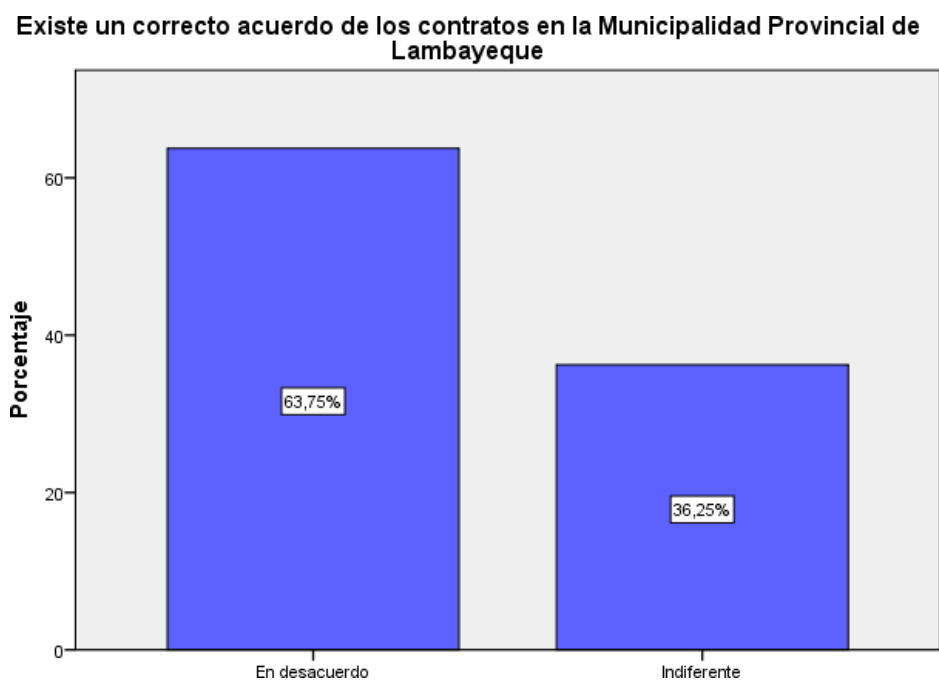
En el gráfico N° el 76,25% de colaboradores manifestó estar en desacuerdo, respecto a la expresión “el accionar de los directivos está orientado al usuario”; el 17,50% está totalmente en desacuerdo, mientras que solo el 6,25% se mostró indiferente ante lo mencionado.

Gráfico N° 03

considero que se realiza ua administración eficiente y eficaz de los recursos de la municipalidad Provincial de Lambayeque



En el gráfico N° 03 el 87,50% de colaboradores manifestó estar en desacuerdo respecto a la expresión “considero que se realiza una administración eficiente y eficaz de los recursos de la institución”; y solo el 12.50% manifestó ser indiferente ante lo mencionado.

Gráfico N° 04.

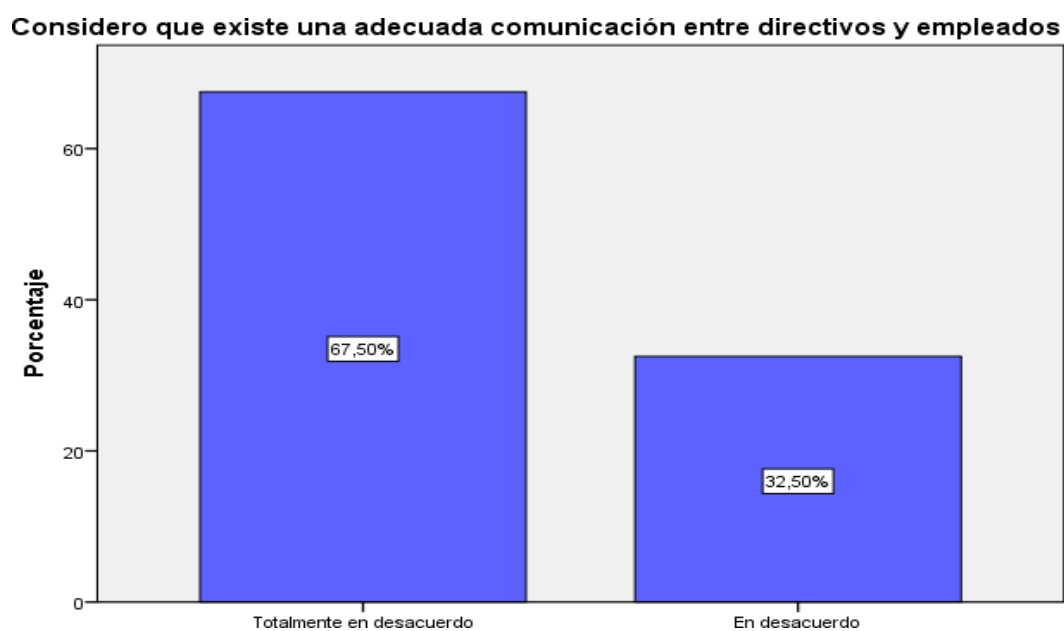
En el gráfico N° 04 se puede observar que el 63,75% de encuestados están en desacuerdo respecto a la expresión “existe un correcto acuerdo de los contratos en la institución”, y el 36,25% manifestó ser indiferente ante lo mencionado.

Gráfico N° 05.



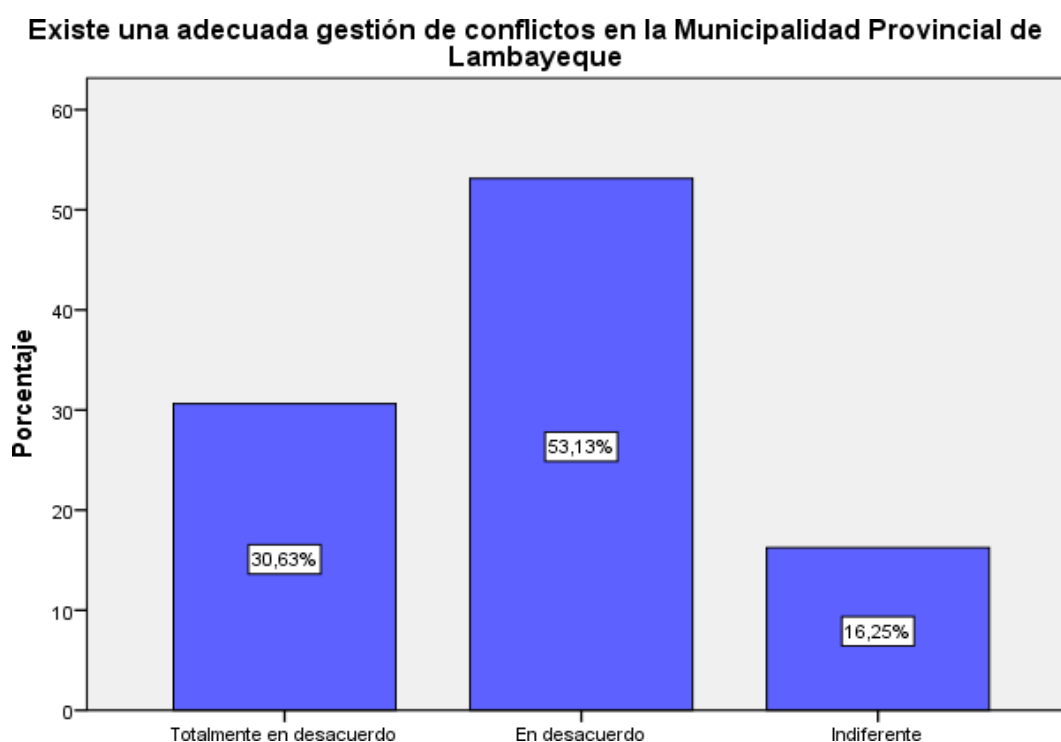
En el gráfico N° 05 se puede observar que el 55,63% de encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo con la expresión “considero que las páginas web de la institución son administradas adecuadamente, y mostrando una imagen de efectividad y transparencia”, mientras que el 30,00% se mostró en desacuerdo y sólo el 14,38% se mostró indiferente.

Gráfico N° 06.



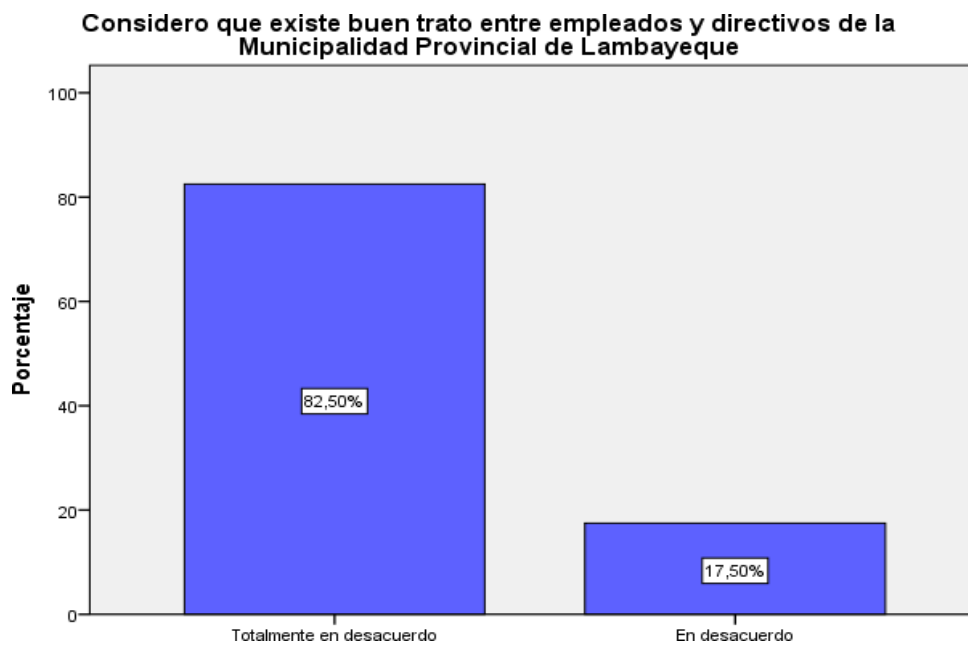
En el gráfico N°06 se puede observar que el 67,50% de encuestados se mostró totalmente en desacuerdo, respecto a la expresión “considero que existe una adecuada comunicación entre directivos y empleados”, mientras que solo el 32,50% se mostró en desacuerdo.

Gráfico N° 07.



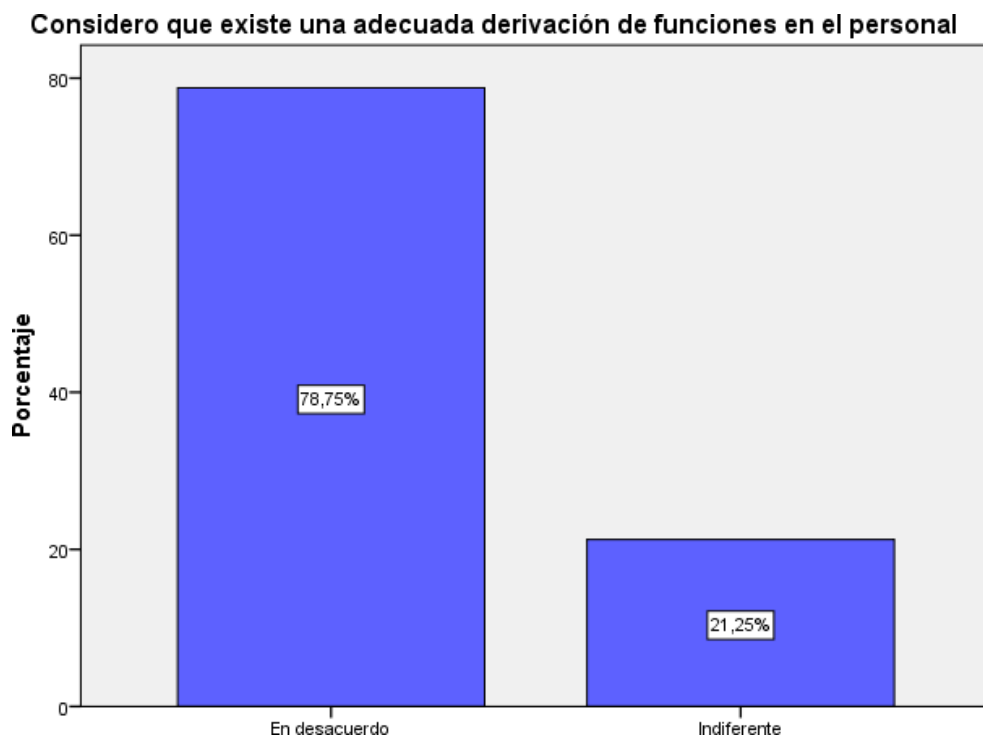
En el gráfico N° 07 se puede observar que el 53,13% de encuestados manifestó estar en desacuerdo con decir que existe una adecuada administración de conflictos en la institución, mientras que el 30,63% se mostró totalmente en desacuerdo y solo el 16,25% se mostró indiferente ante a lo mencionado.

Gráfico N°08.



En el gráfico N°08 se puede observar que el 82,50% de encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo con decir que existe buen trato entre empleados y directivos de la institución, y sólo el 17,50% se mostró en desacuerdo respecto a los mencionado.

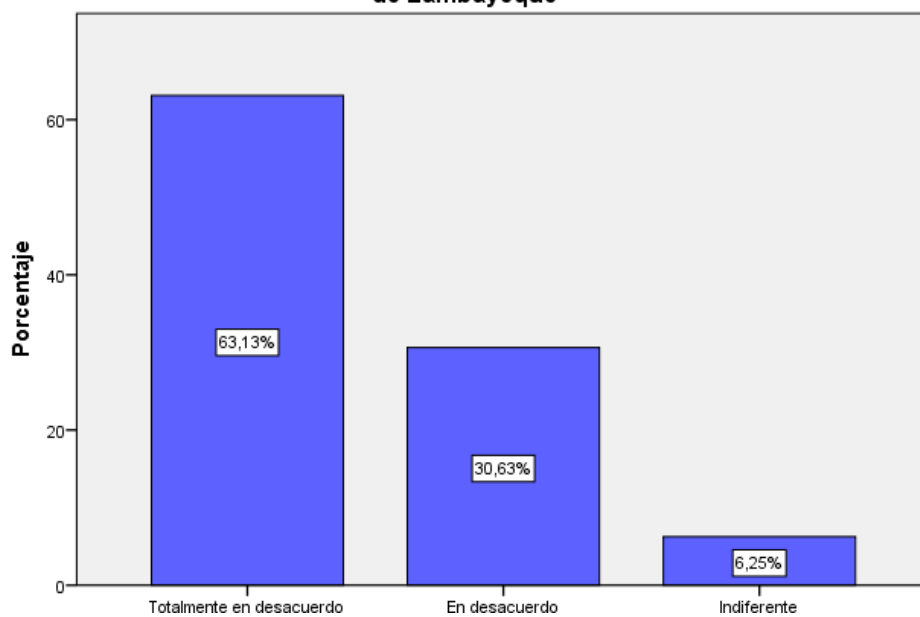
Gráfico N°09.



En el gráfico N° 09 se puede observar que el 78,75% de encuestados se mostró en desacuerdo respecto a la expresión “considero que existe una adecuada derivación de funciones en el personal”, mientras que solo el 21,25% se mostró indiferente ante lo mencionado.

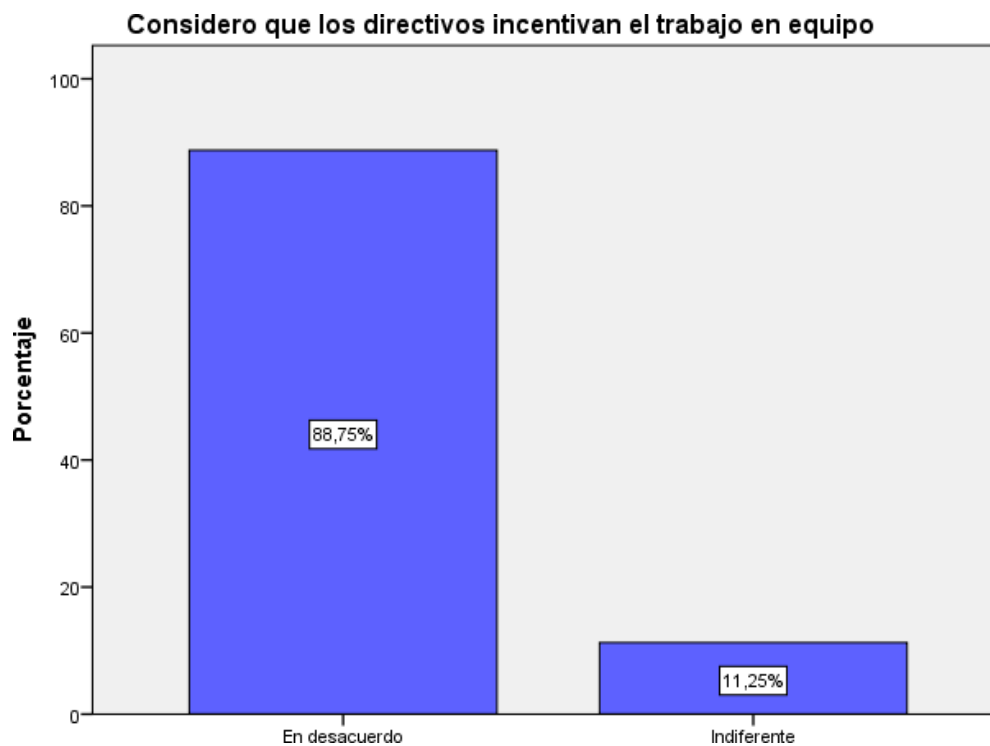
Gráfico N°10.

Existen talleres que contribuyen a los empleados de la Municipalidad Provincial de Lambayeque

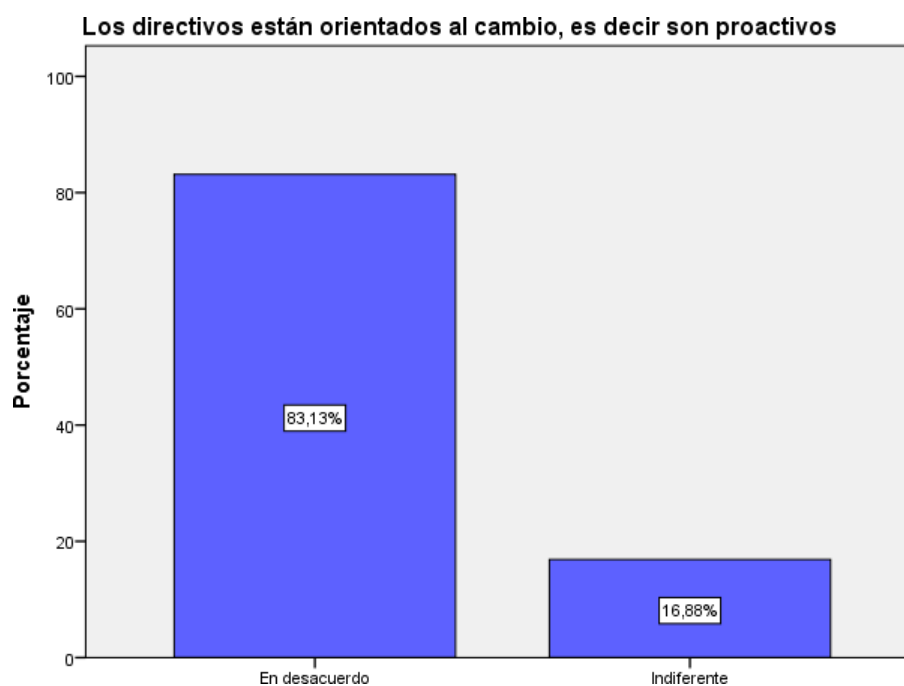


En el gráfico N° 10 se puede observar que el 63,13% de encuestados se mostró totalmente en desacuerdo con la expresión “existen talleres que contribuyen a los empleados de la institución”. Mientras que el 30,63% en desacuerdo y solo el 6,25% se mostró indiferente con mencionado.

Gráfico N° 11.

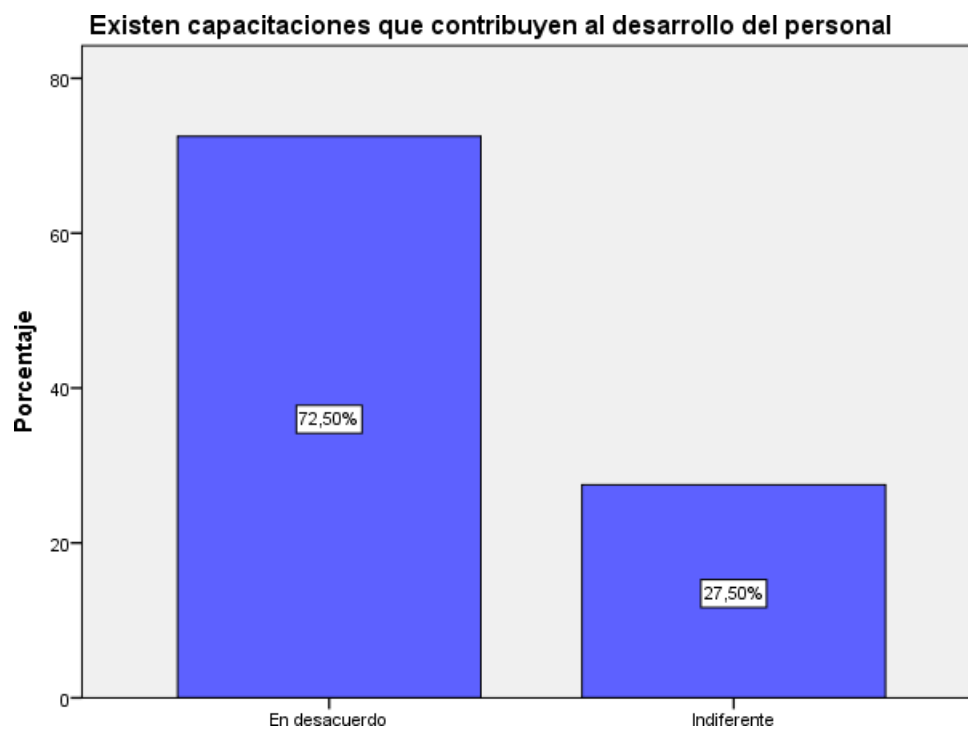


En el gráfico N° 11 el 88,75% de colaboradores se mostró en desacuerdo con la expresión “considero que los directivos incentivan el trabajo en equipo”, mientras que solo el 11,25% se mostró indiferente ante lo mencionado.

Gráfico N° 12.

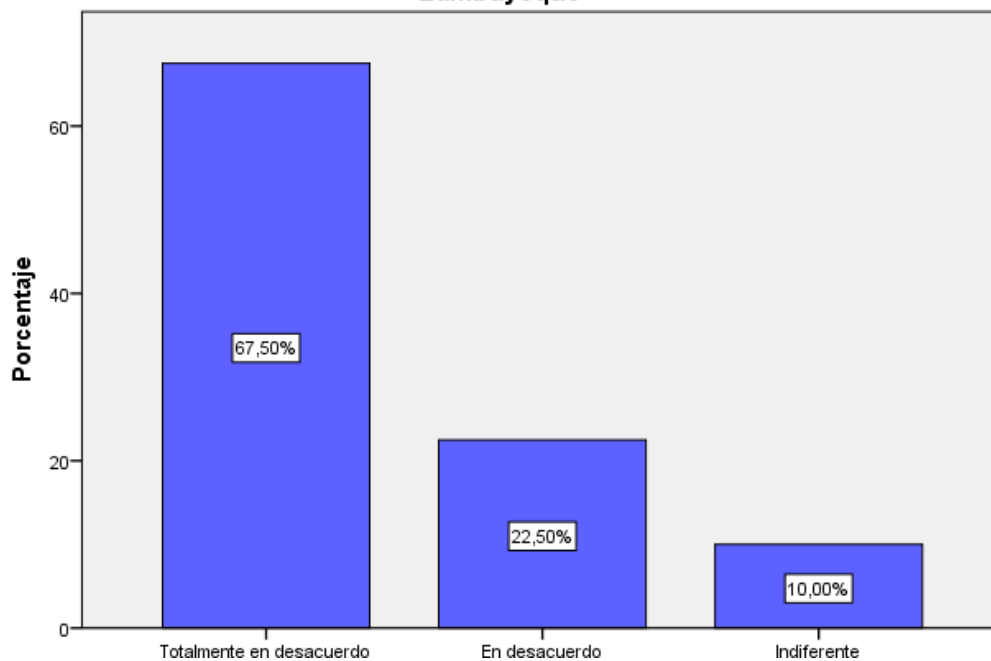
En el gráfico N° 12 se puede observar que el 83,13% de encuestados se mostró en desacuerdo con la expresión “considero que los directivos están orientados al cambio”, mientras que sólo el 16,88% manifestó ser indiferente con lo mencionado.

Gráfico N° 13.



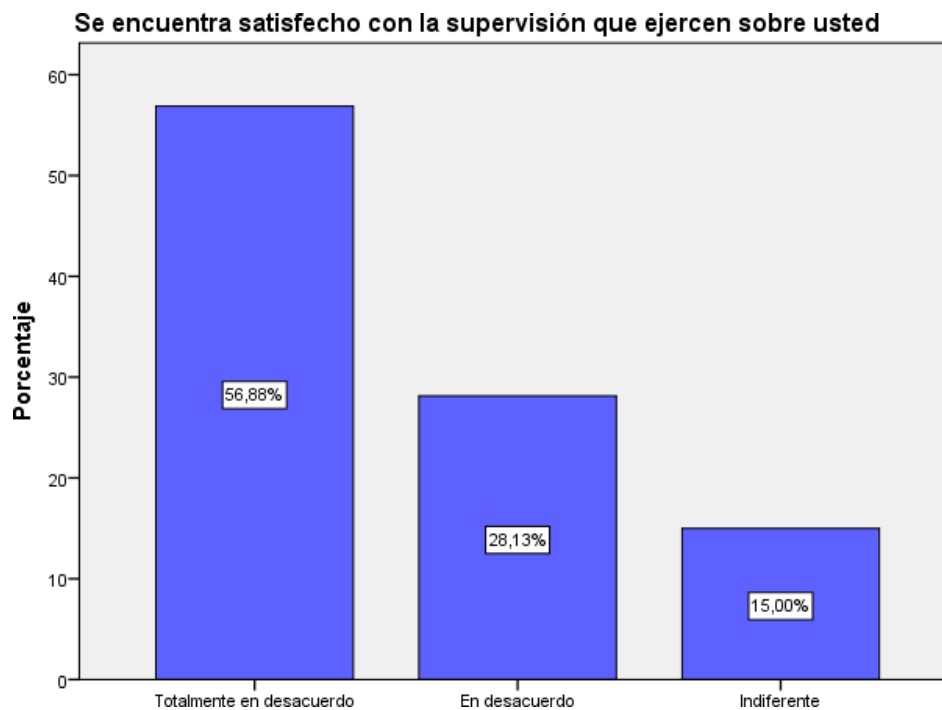
En el gráfico N° 13 se puede observar que el 72,50% de encuestados manifestó estar en desacuerdo con la expresión “existen capacitaciones que contribuyen al desarrollo del personal”, mientras que el 27,50% manifestó ser indiferente con lo mencionado.

Gráfico N°14.

Se fomenta la autonomía para los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque

En el gráfico N°14 se puede observar que el 67,50% de encuestados se mostró totalmente en desacuerdo con la expresión “se fomenta la autonomía para los colaboradores de la institución”, y el 22,50% se mostró en desacuerdo y solo un 10% manifestó ser indiferente con lo mencionado.

Gráfico N° 15.

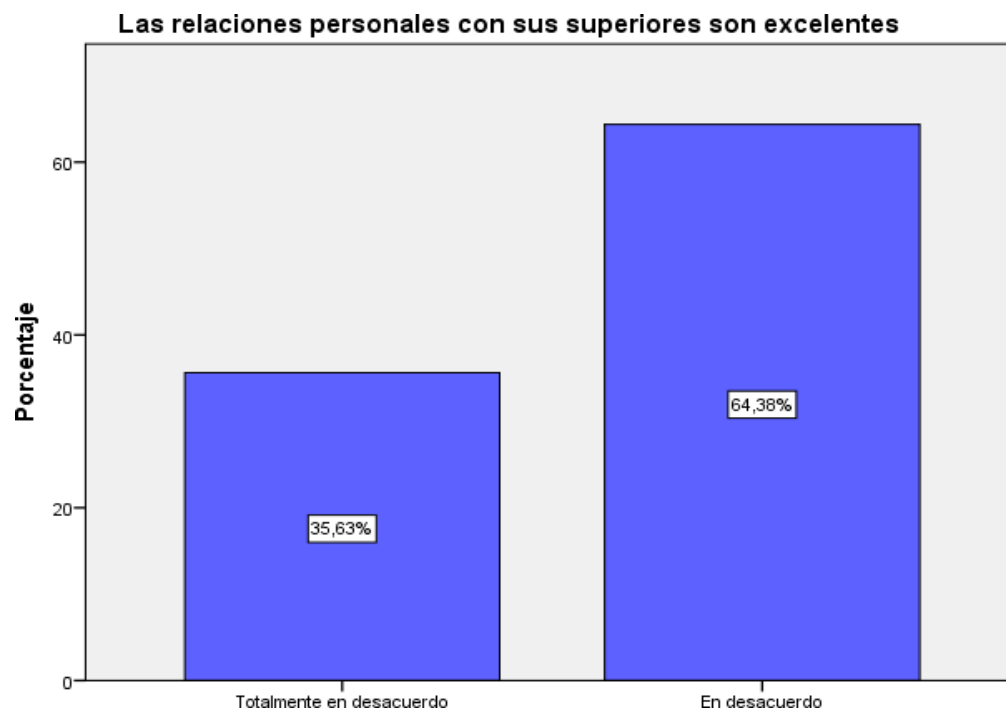


En el gráfico N° 15 se puede observar que el 56,88% de encuestados se mostró totalmente en desacuerdo con la expresión “se encuentra complacido con la inspección que se dan sobre usted”, el 28,13% manifestó estar en desacuerdo respecto a lo mencionado y solo el 15% indiferente.

Gráfico N°16.

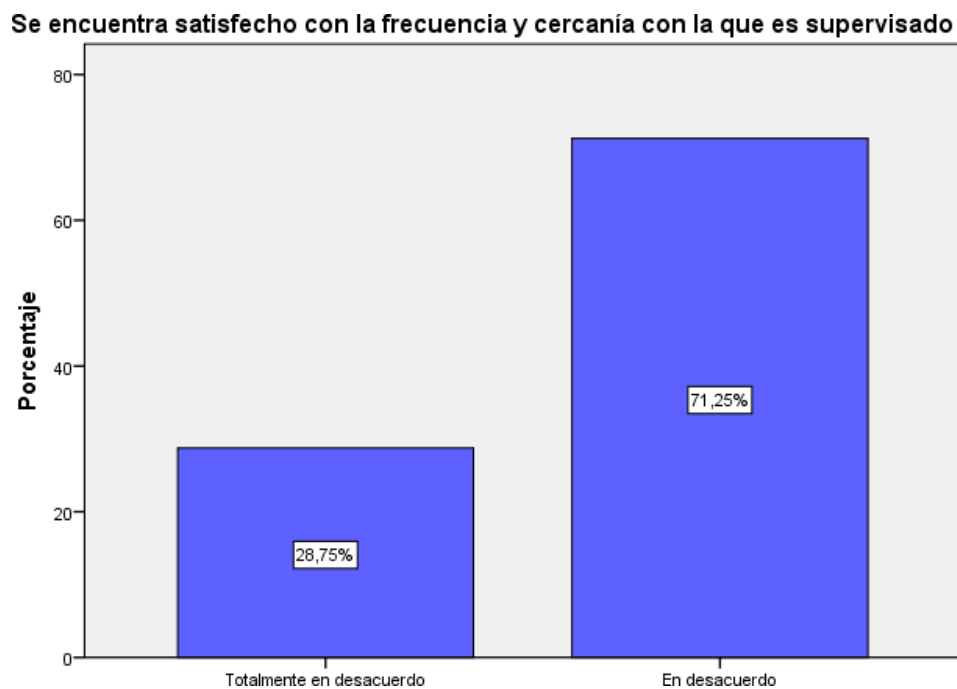
En el gráfico N°16 se puede observar que el 67,50% de encuestados manifestó estar en desacuerdo con la expresión “se siente satisfecho con la supervisión que se recibe”, mientras que solo el 32,50% manifestó ser indiferente con lo mencionado.

Gráfico N° 17.



En el gráfico N° 17 se puede observar que el 64,38% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “las relaciones personales con sus superiores son excelentes”, mientras que solo el 35,63% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

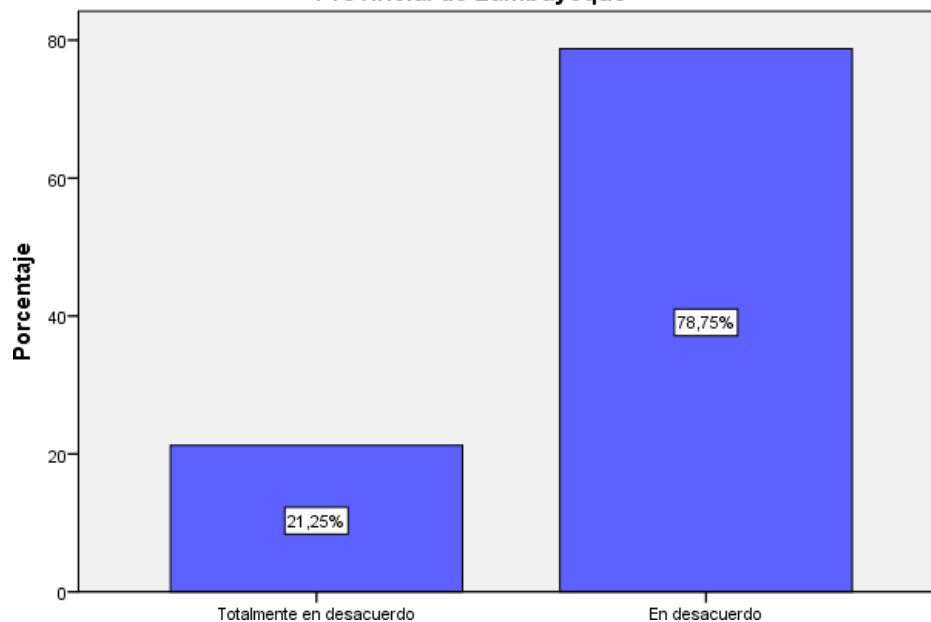
Gráfico N° 18.



En el gráfico N° 18 se puede observar que el 71,25% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “se encuentra satisfecho con la frecuencia y cercanía con la que es supervisado”; mientras que solo el 28,75% manifestó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado.

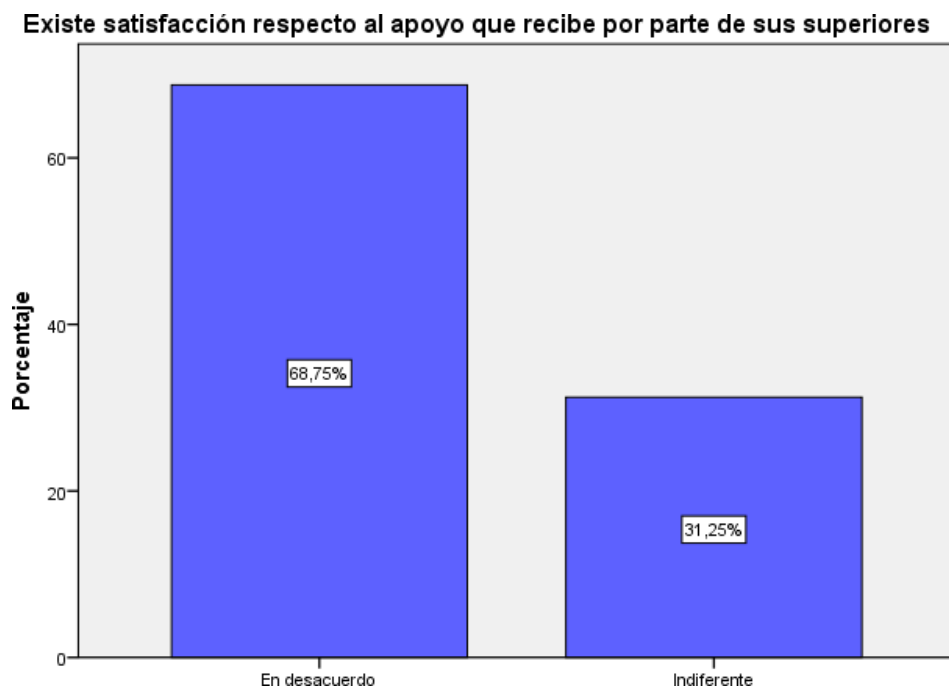
Gráfico N° 19.

Existe satisfacción respecto a la igualdad y justicia de trato en la Municipalidad Provincial de Lambayeque

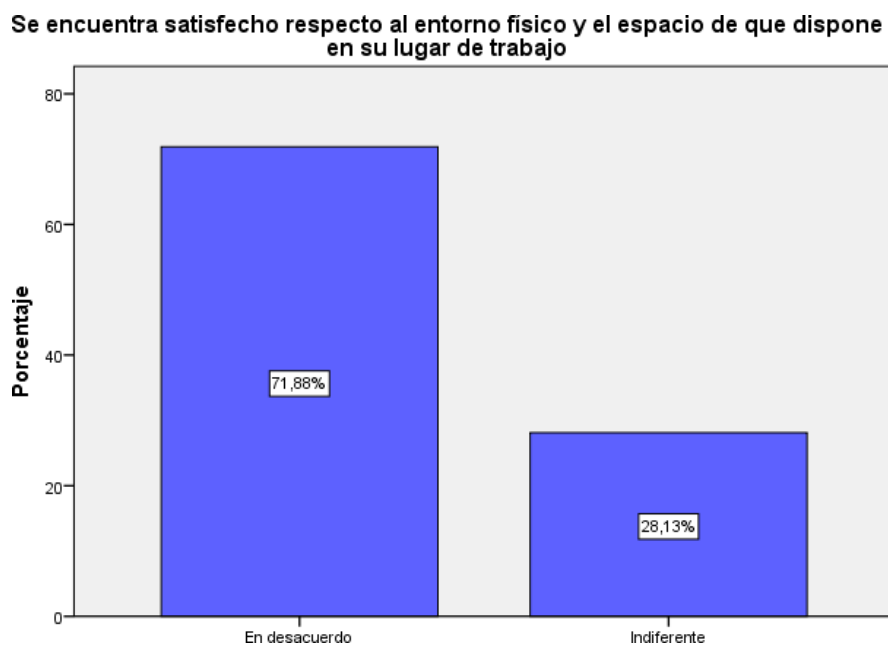


En el gráfico N°19 se puede observar que el 78,75% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “existe satisfacción respecto a igualdad y justicia de trato en la institución”, y el 21,25% se mostró totalmente en desacuerdo.

Gráfico N° 20.

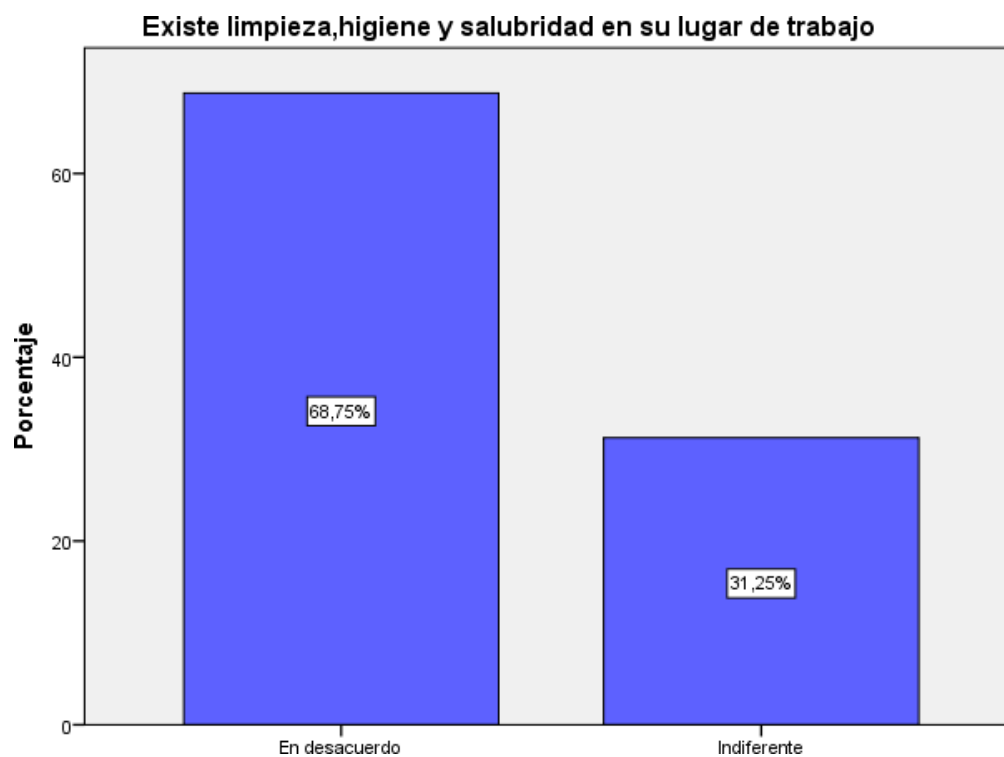


En el gráfico N°20 se puede observar que el 68,75% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “existe satisfacción respecto al apoyo que recibe por parte de sus superiores”, mientras que solo el 31,25% se mostró indiferente con lo mencionado.

Gráfico N° 21.

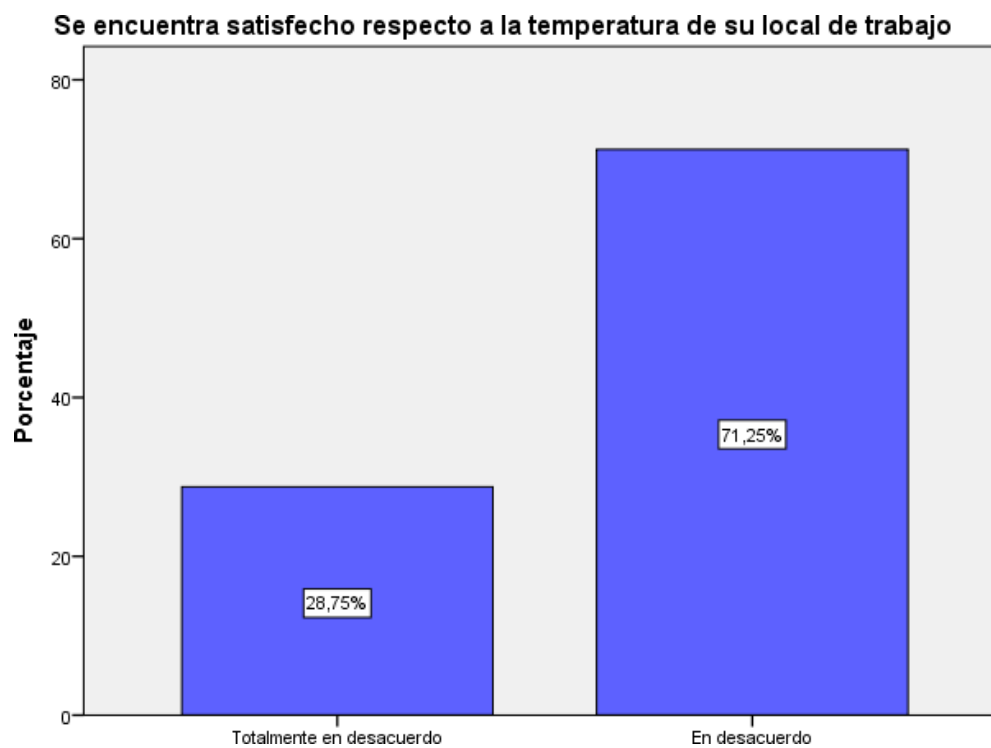
En el gráfico N°21 se puede observar que el 71,88% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “se encuentran satisfecho respecto al ambiente material y el lugar que determina en su lugar de trabajo”, y solo el 28, 13% manifestó ser indiferente con lo mencionado.

Gráfico 22.



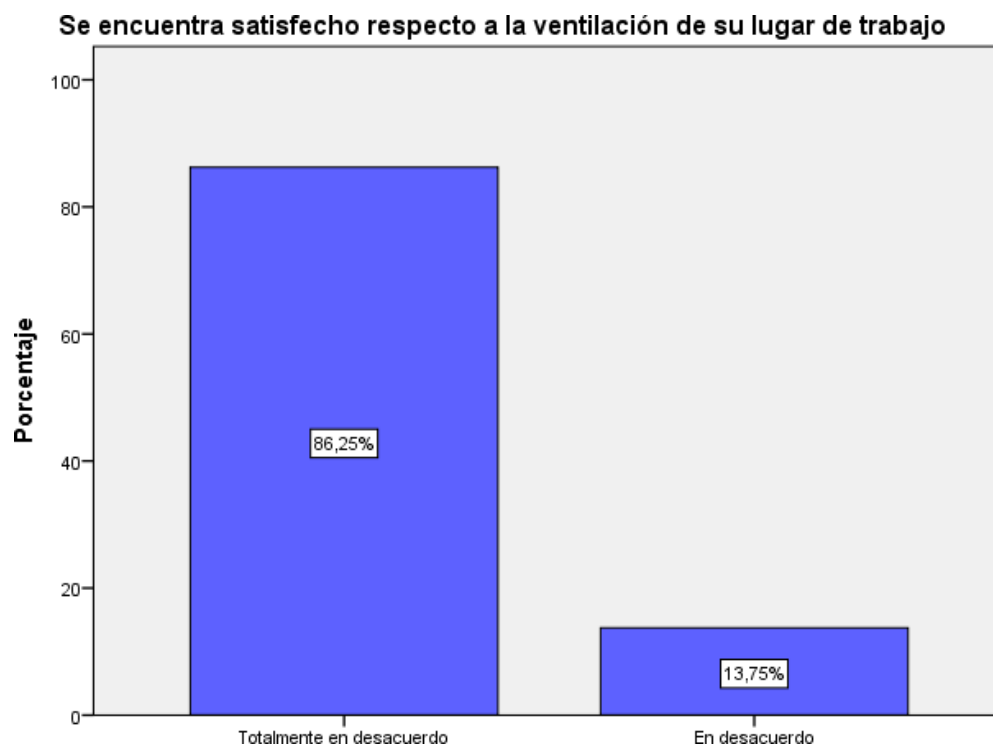
En el gráfico N° 22 se puede observar que el 68,75% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “existe pulcritud, desinfección y aseo en su centro de labores”, mientras que solo el 31, 25% manifestó ser indiferente con lo mencionado.

Gráfico N°23.

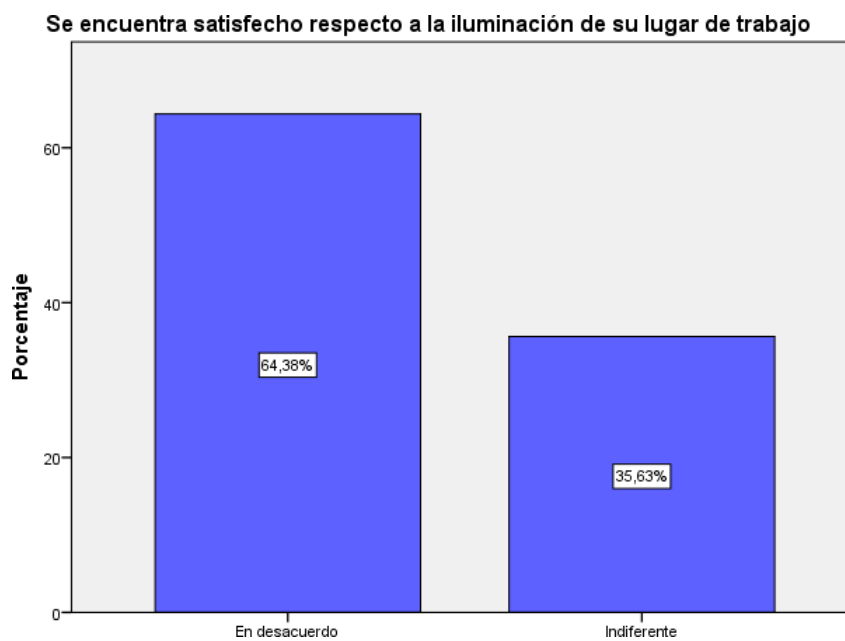


En el gráfico N°23 se puede observar que el 71,25% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “se encuentra satisfecho respecto a la temperatura de su local de trabajo”, mientras que el 28,75% se mostró totalmente en desacuerdo.

Gráfico N°24.



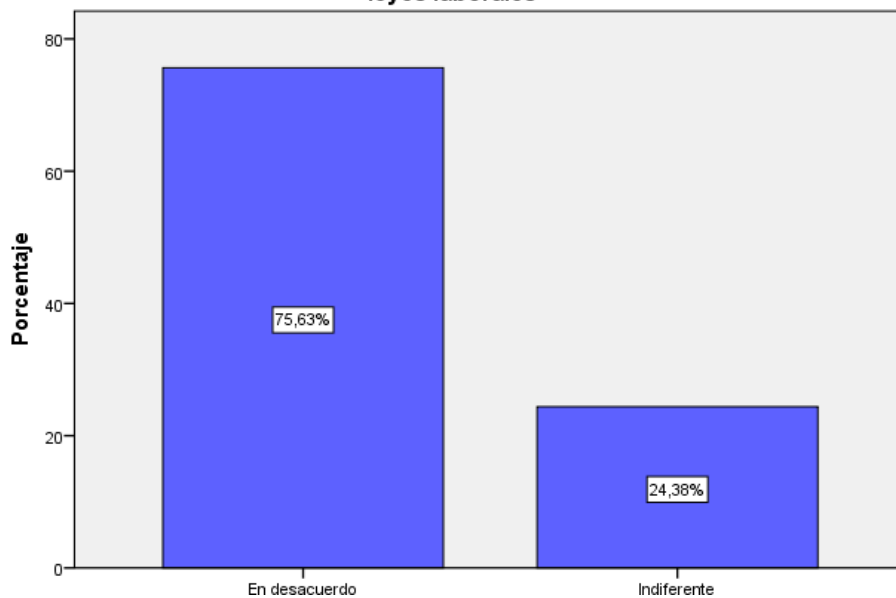
En el gráfico N° 24 se puede observar que el 86,25% se mostró totalmente en desacuerdo con la expresión “se encuentra satisfecho respecto a la ventilación de su lugar de trabajo”, mientras que el 13,75% manifestó ser indiferente respecto a lo mencionado.

Gráfico N°25.

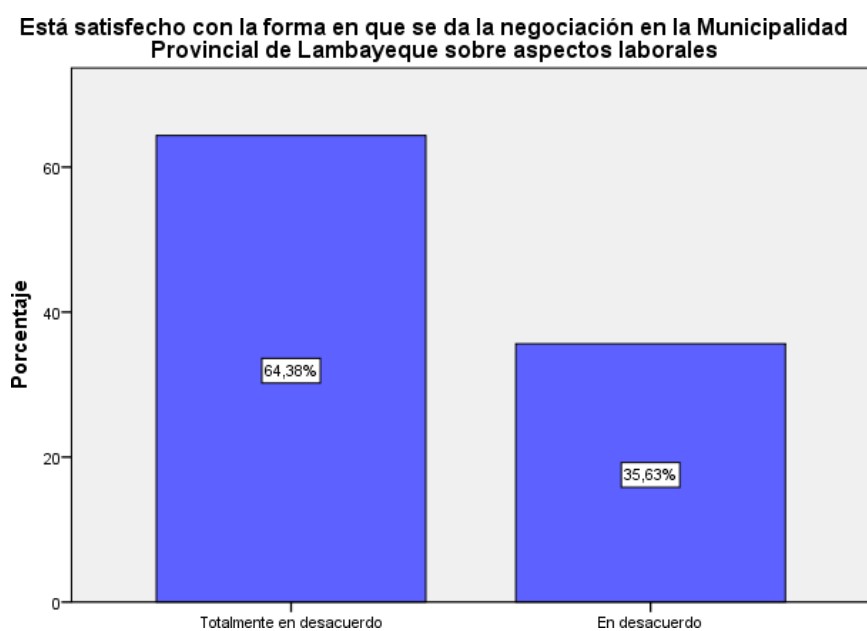
En el gráfico N°25 se puede observar que el 64,38% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “se encuentra satisfecho respecto a la iluminación de su lugar de trabajo”, mientras que el 35,63% se mostró indiferente ante lo mencionado.

Gráfico N° 26.

La municipalidad cumple satisfactoriamente con los convenios y disposiciones y leyes laborales

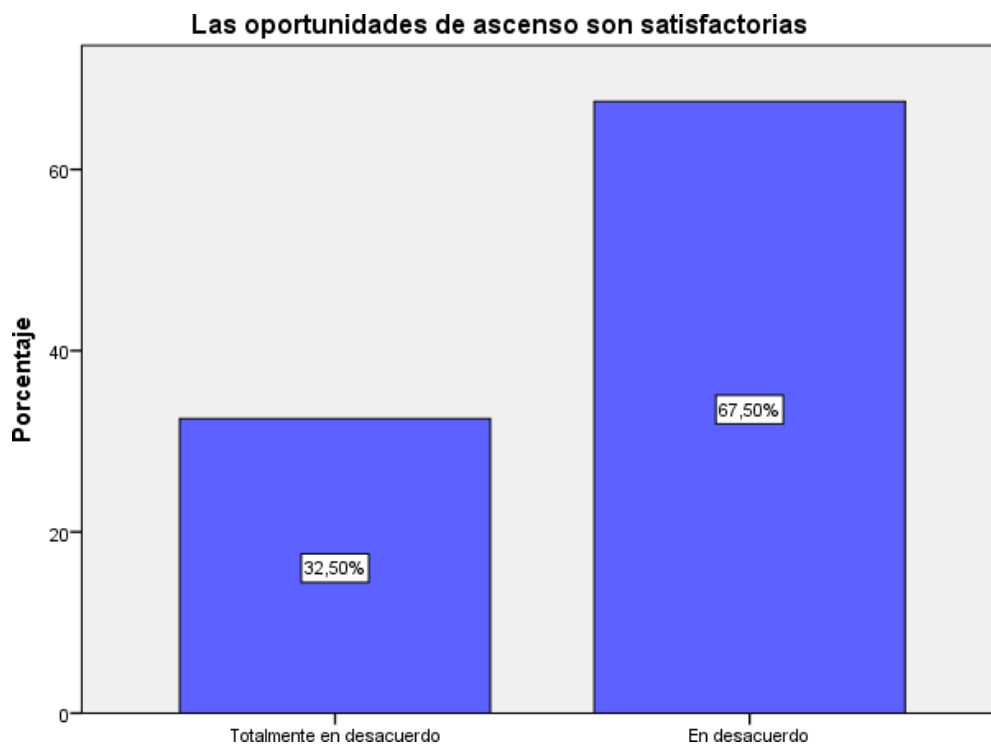


En el gráfico N°26 se puede observar que el 75,63% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “la municipalidad cumple satisfactoriamente con los convenios y disposiciones y leyes laborales”, mientras que solo el 24,38% se mostró indiferente ante lo mencionado

Gráfico N° 27.

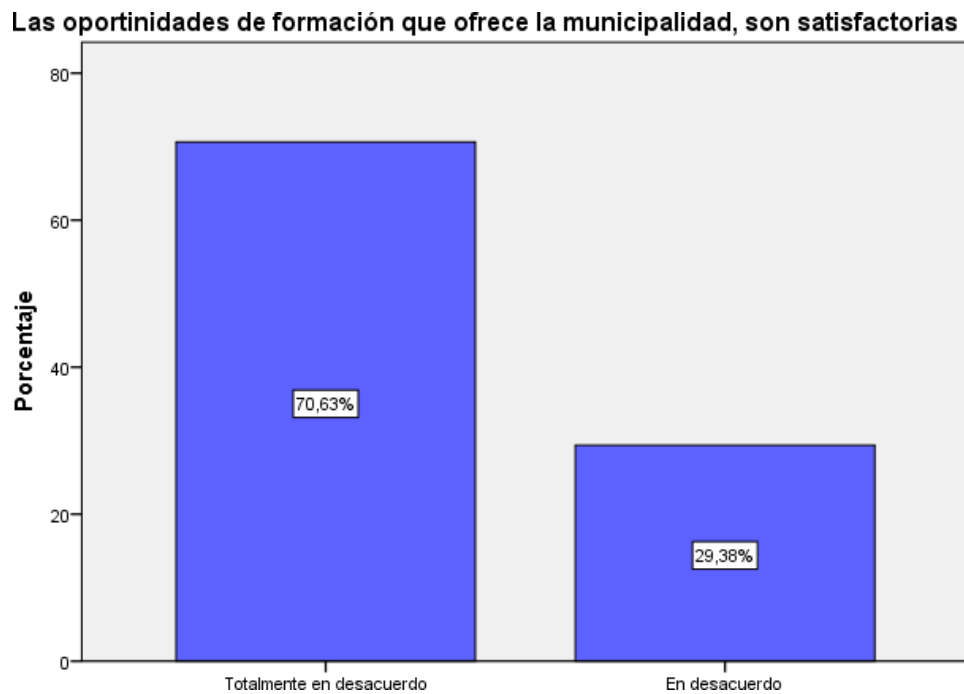
En el gráfico N° 27 se puede observar que el 64,38% manifestó estar totalmente en desacuerdo con la expresión “está satisfecho con la forma en que se da la negociación en la Municipalidad Provincial de Lambayeque sobre aspectos laborales”, mientras que el 35,63% manifestó estar en desacuerdo con lo mencionado.

Gráfico N°28.



En el gráfico N° 28 se puede observar que el 67,50% se mostró en desacuerdo con la expresión “las oportunidades de ascenso son satisfactorias”, mientras que solo el 32,50% se mostró totalmente en desacuerdo con lo mencionado.

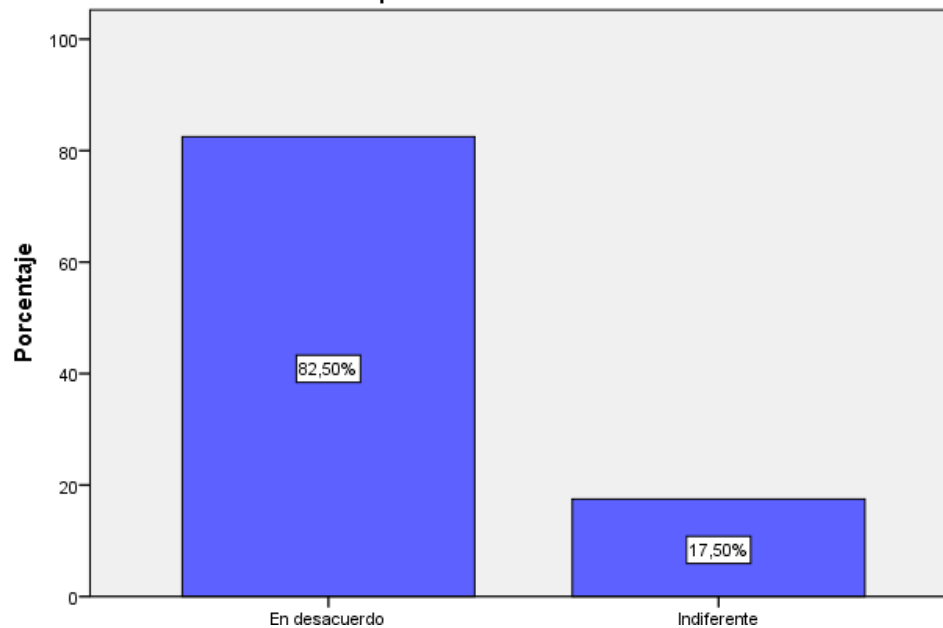
Gráfico N° 29.



En el gráfico N° 29 se puede observar que el 70,63% de encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo con decir que las conformidades de instrucción que brinda la municipalidad les satisfacen, mientras que solo el 29,38% manifestó estar en desacuerdo con lo mencionado.

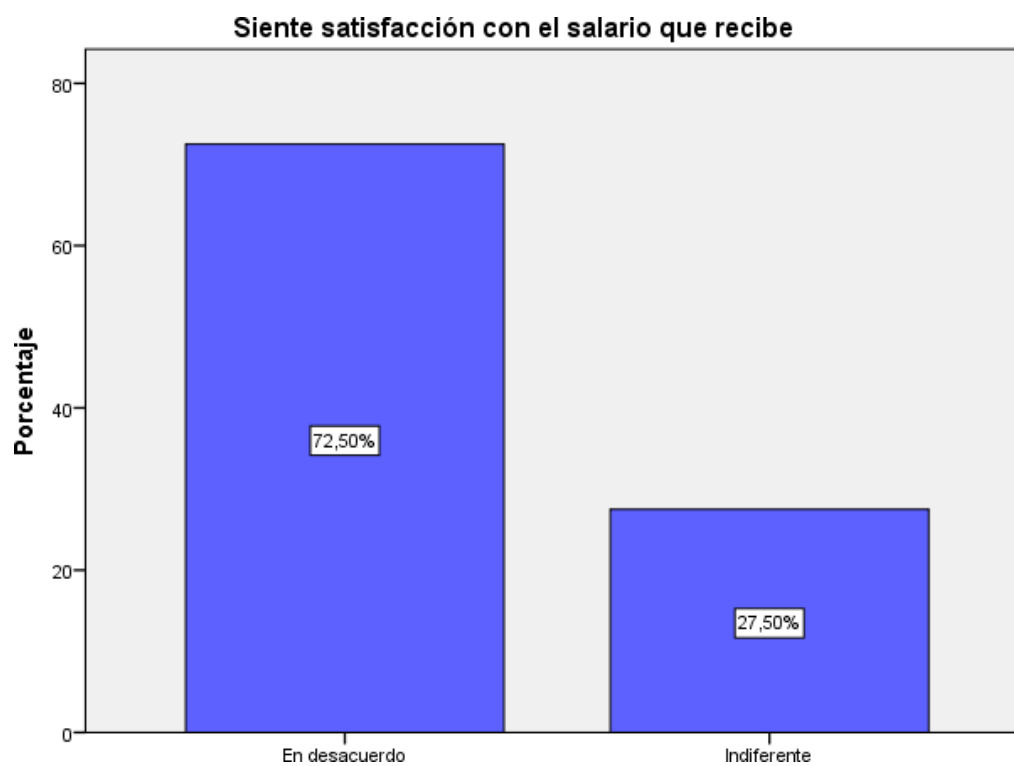
Gráfico N° 30.

Las oportunidades que le ofrece su trabajo le permite realizar actividades en las que usted destaca

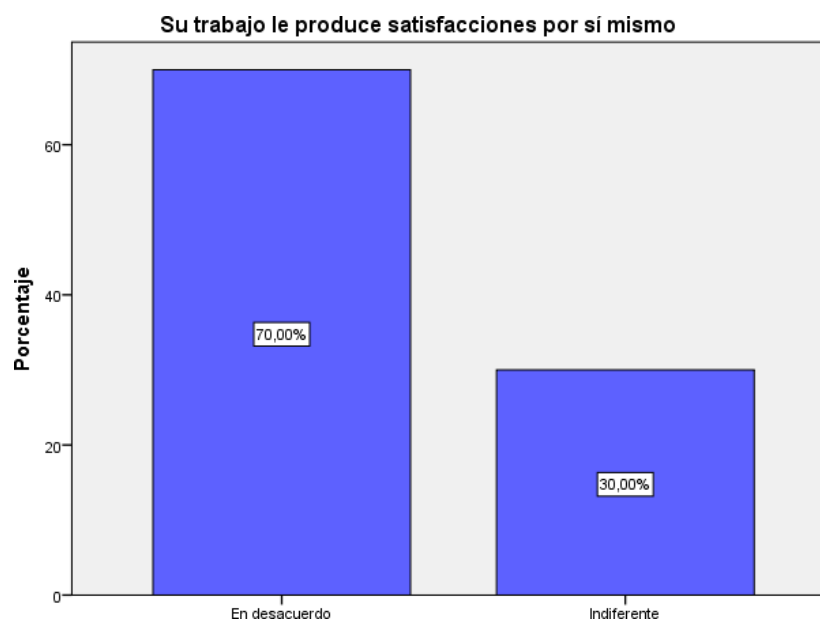


En el gráfico N° 30 se puede observar que el 82,50% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “las conformidades que le da su labor le permite hacer actividades en las que sobresale”, mientras que el 17,50% manifestó ser indiferente con lo mencionado.

Gráfico N° 31.

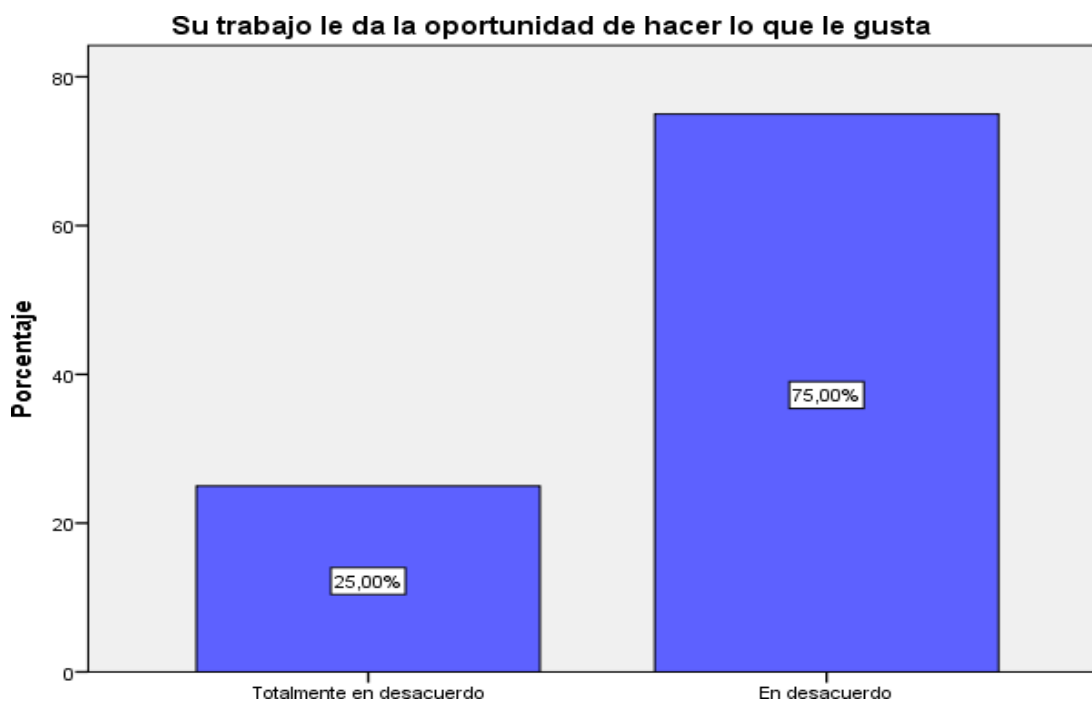


En el gráfico N° 31 se puede observar que el 72,50% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “siente satisfacción con el salario que recibe”, mientras que solo el 27,50% manifestó ser indiferente ante lo mencionado.

Gráfico N° 32.

En el gráfico N°32 se puede observar que el 70% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “su trabajo le produce satisfacciones por sí mismo”, mientras el 30% manifestó ser indiferente con lo mencionado.

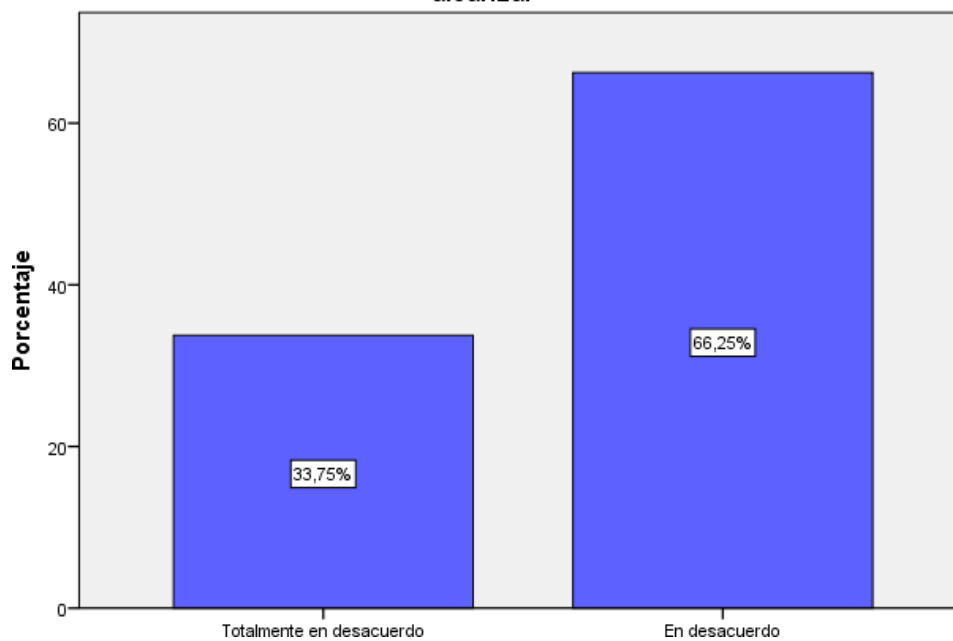
Gráfico N° 33.



En el gráfico N°33 se puede observar que el 75% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “su trabajo le da la oportunidad de hacer lo que le gusta”, mientras que el 25% manifestó estar en totalmente en desacuerdo con lo mencionado.

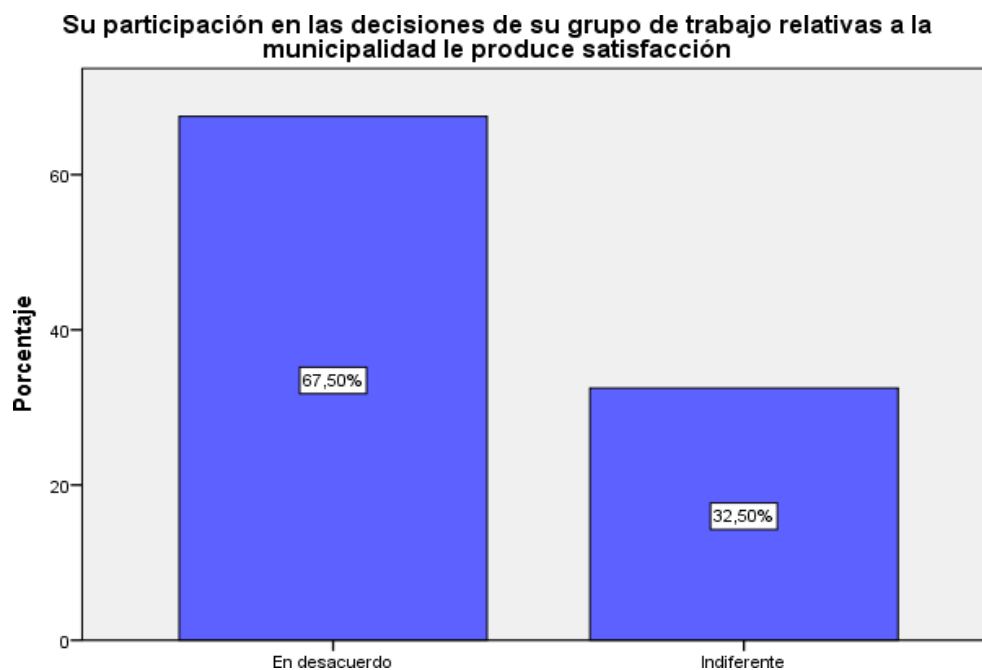
Gráfico N° 34.

Se siente satisfecho con los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar



En el gráfico N°34 se puede observar que el 66,25% manifestó estar en desacuerdo con decir que se sienten satisfechos con los fines, tasas y culminaciones de elaboración que deben conseguir, mientras el 33,75% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

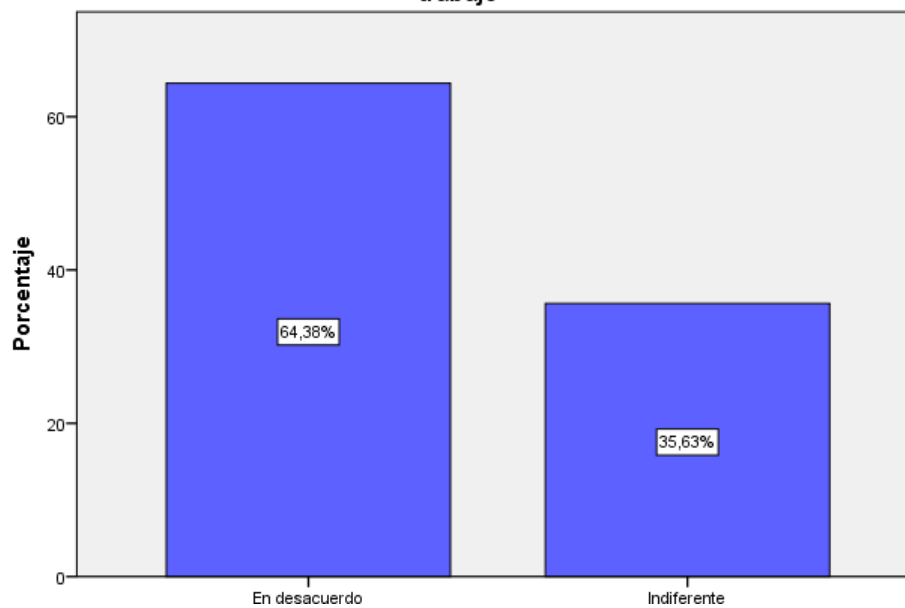
Gráfico N° 35.



En el gráfico N° 35 se puede observar que el 67,50% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “su implicación en resoluciones de su equipo respecto a la municipalidad le produce complacencia”, mientras que el 32,50% manifestó ser indiferente ante lo mencionado.

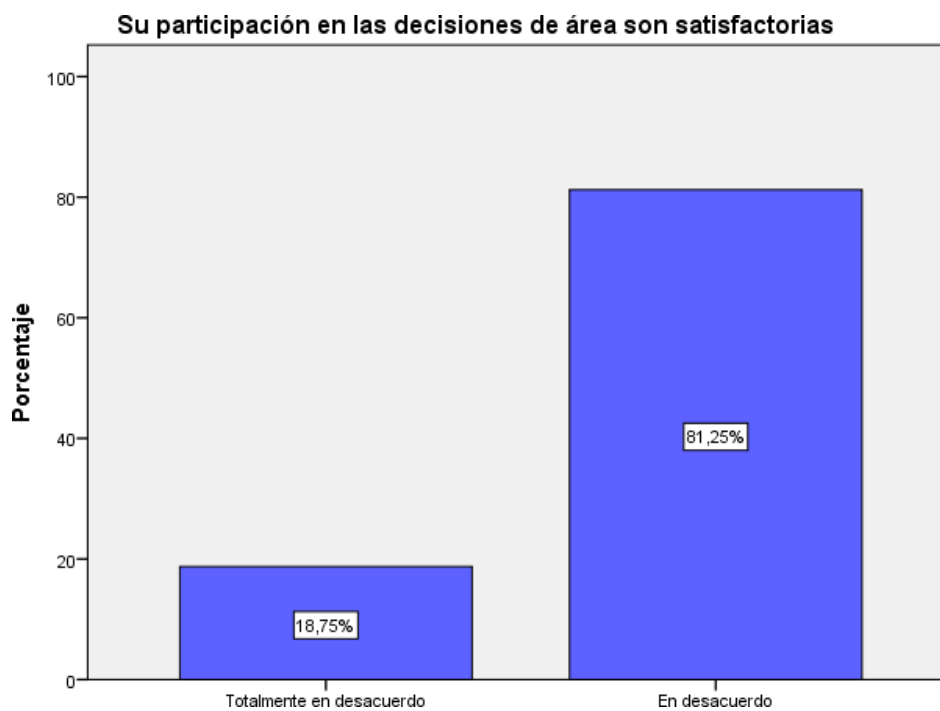
Gráfico N° 36.

Existe satisfacción respecto a su capacidad para decidir autónomamente en su trabajo



En el gráfico N° 36 se puede observar que el 64,38% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “existe satisfacción respecto a su habilidad para dar autónomamente una resolución en su empleo”, mientras que el 35,63% manifestó ser indiferente ante lo mencionado

Gráfico N°37.



En el gráfico N° 37 se puede observar que el 81,25% manifestó estar en desacuerdo con la expresión “su participación en las decisiones de área es satisfactoria”, mientras que el 18,75% manifestó estar totalmente en desacuerdo con lo mencionado.

RECIBO DIGITAL



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.:

Autor de la entrega:	Yuliana del Carmen Maquen Santis...
Título del ejercicio:	Seminario de Tesis III Administraci...
Título de la entrega:	Competencias directivas y satisfac...
Nombre del archivo:	3-CORRECCIONES_FINALS.docx
Tamaño del archivo:	265.08K
Total páginas:	57
Total de palabras:	11,796
Total de caracteres:	66,864
Fecha de entrega:	18-jul-2020 10:31p.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	1342994041



PORCENTAJE DE TURNITIN

Competencias directivas y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque-2019

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	9%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de internet	5%
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de internet	2%
4	Submitted to Universidad Tecnológica de Honduras Trabajo del estudiante	2%
5	creativecommons.org Fuente de internet	1%
6	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de internet	1%
8	Submitted to Universidad Católica Santo Toribio	