



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VICERRECTORADO DE
INVESTIGACION

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCION LABORAL EN LA
SUPERINTENDENCIA DE ADUANAS Y ADMINISTRACION
TRIBUTARIA SUNAT, 2018”**

**LINEA DE INVESTIGACION: GESTION EMPRESARIAL E INCLUSION
SOCIAL**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES**

AUTOR:

BACH. MERA GARCIA, LOURDES BALVINA

ASESOR:

DR. FLORES SOTELO, WILLIAM SEBASTIAN

JURADOS:

DRA. BEDON SORIA, YSABEL TEOFILA

DR. NOVOA URIBE, CARLOS ALBERTO

DR. ROJAS GARCIA, JOSE DOMINGO

Lima –Perú

2021

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
Problema General:	16
Problema Específico:.....	16
1.4 ANTECEDENTES	17
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1.6 LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
1.7 OBJETIVOS	33
1.8 HIPÓTESIS	34
II. MARCO TEÓRICO.....	36
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	36
Habilidades Gerenciales	36
Satisfacción Laboral	45
Teoría de Locke	52

III. MÉTODO	55
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	56
Población:	56
Técnica de muestreo	56
Muestra:	57
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	58
3.4 INSTRUMENTOS	59
3.5 PROCEDIMIENTOS	60
3.6 ANÁLISIS DE DATOS	62
IV. RESULTADOS.....	160
4.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	160
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	165
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	170
VI. CONCLUSIONES	175
VII. RECOMENDACIONES.....	177
VIII. REFERENCIAS.....	179
ANEXOS.....	186

LISTA DE TABLAS.

<i>Tabla 1 Operacionalización de Variables</i>	57
<i>Tabla 2 Valores de Rho Spearman</i>	60
<i>Tabla 3 Resumen de procesamiento de casos</i>	61
<i>Tabla 4: Dimensión Motivación</i>	126
<i>Tabla 5 Dimensión Liderazgo</i>	128
<i>Tabla 6 Dimensión Habilidades Interpersonales</i>	129
<i>Tabla 7 Dimensión Habilidades Analíticas</i>	131
<i>Tabla 8 Variable Habilidades Gerenciales</i>	132
<i>Tabla 9 Dimensión Satisfacción con las condiciones laborales</i>	134
<i>Tabla 10 Dimensión Satisfacción con el liderazgo</i>	135
<i>Tabla 11 Dimensión Satisfacción Intrínseca con el trabajo</i>	137
<i>Tabla 12 Variable Satisfacción Laboral</i>	138
<i>Tabla 13 Prueba Rho Spearman de V1 y V2</i>	140
<i>Tabla 14 Prueba Rho Spearman de la Dimensión de la Liderazgo V1 con la V2</i>	141
<i>Tabla 15 Prueba Rho Spearman de la Dimensión Motivación la V1 con la V2</i>	142
<i>Tabla 16 Prueba Rho Spearman de la Dimensión Habilidades interpersonales de la V1 con la V2</i>	143
<i>Tabla 17 Prueba Rho Spearman de la Dimensión Habilidades Analíticas de la V1 con la V2</i>	144
<i>Tabla 18: MATRIZ DE CONSISTENCIA</i>	173

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura: 1 Teoría Bifacial (Frederick Herzberg) Teoría Bifacial</i>	50
<i>Figura: 2 Los directivos tienen capacidad para alentar al equipo de trabajo.</i>	63
<i>Figura: 3 Los directivos hacen reconocimientos por el logro que obtienen los colaboradores</i>	64
<i>Figura: 4 Los directivos manifiestan dedicación a su trabajo.</i>	66
<i>Figura: 5 Los directivos se encuentran comprometido con la institución y la misión institucional.</i>	67
<i>Figura: 6 Los directivos hacen las consultas a los colaboradores en las principales decisiones</i>	69
<i>Figura: 7 Los directivos aceptan las consultas de los colaboradores</i>	70
<i>Figura: 9 Los directivos se apoyan entre sí.</i>	72
<i>Figura: 10 Los directivos a apoyan los colaboradores cuando la ocasión lo amerite</i>	73
<i>Figura: 11 Los directivos delegan funciones.</i>	75
<i>Figura: 12 Los directivos desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.</i>	76
<i>Figura: 13 Los directivos hacen participe de las soluciones a los demás colaboradores.</i>	78
<i>Figura: 14 Los directivos desarrollan un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo</i>	79
<i>Figura: 15 Los directivos saben escuchar a otras personas en forma comprensiva</i>	81
<i>Figura: 16 Los directivos comunican sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.</i>	83
<i>Figura: 17 Los directivos presentan un buen nivel de creatividad, ingenio</i>	84
<i>Figura: 18 Los directivos Influyen en personas sobre las que no tiene un control directo.</i>	86
<i>Figura: 19 Los directivos son empáticos.</i>	87
<i>Figura: 20 Los directivos saben Identificar los problemas en situaciones complejas y ambiguas</i>	89
<i>Figura: 21 Los directivos obtienen rápidamente la información que se necesita para resolver un problema.</i>	90
<i>Figura: 22 Los directivos saben valorar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.</i>	92
<i>Figura: 23 Los directivos saben percibir una situación desde diferentes perspectivas.</i>	93

<i>Figura: 24 El colaborador tiene equipos de apariencia moderna.</i>	95
<i>Figura: 25 Los elementos materiales (manuales, normas, similares) son visualmente atractivos.</i>	96
<i>Figura: 26 Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.</i>	98
<i>Figura: 27 Se siente conforme con las prestaciones que recibe</i>	99
<i>Figura: 28 Está conforme con las políticas laborales.</i>	101
<i>Figura: 29 Siente estabilidad laboral.</i>	102
<i>Figura: 30 Se siente conforme con las políticas de la organización.</i>	104
<i>Figura: 31 Se siente conforme con su salario.</i>	106
<i>Figura: 32 Se siente conforme con las medidas de seguridad de la organización.</i>	107
<i>Figura: 33 Se siente conforme con el nivel de supervisión.</i>	108
<i>Figura: 34 Se siente conforme con el nivel de participación que tiene los colaboradores</i>	110
<i>Figura: 35 El tiempo que aguardo para obtener la respuesta a mi consulta es satisfactorio.</i>	111
<i>Figura: 36 Si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado.</i>	113
<i>Figura: 37 Se siente conforme con la capacidad de solución de los problemas por los jefes.</i>	114
<i>Figura: 38 Se siente satisfecho con los jefes o directivos.</i>	116
<i>Figura: 39 Cree que los directivos tienen la facultad para mejorar las condiciones laborales.</i>	117
<i>Figura: 40 Cree usted que los líderes merecen el cargo que ocupan.</i>	119
<i>Figura: 41 Se siente satisfecho con la calidad de servicio que brinda.</i>	120
<i>Figura: 42 Se siente satisfecho con cantidad de servicios prestados.</i>	122
<i>Figura43 Se siente satisfecho con las actividades que realiza.</i>	123
<i>Figura: 44 Se siente satisfecho con el tipo de trabajo.</i>	125
<i>Figura: 45 Dimensión Motivación (fuente: elaboración propia)</i>	127
<i>Figura: 46 Dimensión Liderazgo (fuente: elaboración propia)</i>	128
<i>Figura: 47 Dimensión Habilidades Interpersonales (fuente: elaboración propia)</i>	130

<i>Figura: 48 Dimensión Habilidades Interpersonales</i>	131
<i>Figura: 49 Variable Habilidades Gerenciales</i>	133
<i>Figura: 50 Dimensión Satisfacción con las condiciones laborales</i>	134
<i>Figura: 51 Dimensión Satisfacción con el liderazgo</i>	136
<i>Figura: 52 Dimensión Satisfacción Intrínseca con el trabajo</i>	137
<i>Figura: 53 Variable Satisfacción Laboral</i>	139

RESUMEN

La presente investigación que cuyo título es: “HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SUNAT, LIMA - 2018”, se efectuó en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), sede Jr. Tarma 245-Lima- Lima. Para poder determinar si existe relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, lima, 2018.

Para lo cual la investigación empleo un enfoque mixto y un diseño no experimental. El método de investigación es descriptivo y de nivel correlacional. Las herramientas empleadas para alcanzar los objetivos de la investigación fueron el cuestionario, y el paquete SPSS; el mismo que se empleó para una población formado por los colaboradores de la SUNAT sede Jr. Tarma 245-Lima- Lima. Los indicadores del cuestionario fueron agrupados convenientemente por dimensiones y variables para alcanzar los objetivos de la investigación.

La investigación alcanzó a los siguientes resultados: con un nivel de significancia del 0.01 y con valor para el coeficiente Rho Spearman del 0.598, se concluye que, si existe una relación significativa y directa entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, lima, 2018. Asimismo, con un nivel de significancia del 0.01 y con valor positivo de Rho, las cuatro dimensiones de la habilidad gerencial tienen una relación significativa y directa con la satisfacción laboral. Concluyéndose que un cambio significativo en las habilidades gerenciales tiene un efecto positivo en la satisfacción de los trabajadores.

Palabras Clave: Habilidades, Superintendencia, Sunat, Habilidades

ABSTRACT

Administration (SUNAT), headquarters Jr. Tarma 245-Lima-Lima. In order to determine whether there is relationship between the management skills and the job satisfaction of SUNAT, lima, 2018.

For which research employs a mixed approach and a non-experimental design. The research method is descriptive and correlational level. The tools used to achieve the objectives of the investigation were the questionnaire, and the SPSS package; the same that was used for a population formed by SUNAT collaborators headquarters Jr. Tarma 245-Lima-Lima. The indicators in the questionnaire were conveniently grouped by dimensions and variables to achieve the objectives of the research.

The research achieved the following results: with a significance level of 0.01 and with value for the Rho Spearman coefficient of 0.598, it is concluded that, if there is a significant and direct relationship between the management skills and job satisfaction of SUNAT employees, lima, 2018. Also, with a significance level of 0.01 and with positive value of Rho, the four dimensions of management skills have a significant and direct relationship with job satisfaction. Conclude that a significant change in management skills has a positive effect on worker satisfaction.

Key Words: Skills, Superintendency, Sunat, Skills

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se hizo se guindo los lineamientos del reglamento general de grados y títulos de la “Universidad Nacional Federico Villarreal”. Este trabajo se compone de cinco importantes capítulos. En el primer y segundo capítulo se presenta el motivo de la investigación, así como las principales justificaciones teóricas de nuestras variables de investigación.

En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología seguida en la investigación; siendo esta de diseño no experimental, asimismo es de carácter descriptivo y correlacional. La población de estudio está formada por los colaboradores de la SUNAT-Lima, 2019; para la cual se empleando el cuestionario como herramienta principal, esta herramienta tiene la finalidad de recoger la información necesaria de satisfacción labora y habilidades gerenciales. En este capítulo se procede también a plantear las hipótesis, una general y cuatro específicas. Para cerrar el capítulo se precede a presentar el estadístico descriptivo.

En el cuarto y quinto capítulo, se procede a presentar los resultados y su respectiva discusión. En esta parte se contrasta la hipótesis planteada en el tercer capítulo y posteriormente se realiza su discusión de los resultados alcanzados con los principales antecedentes. Y para finalizar con el trabajo se da algunas recomendaciones y se anexan algunos elementos importantes que nos sirvió para nuestro trabajo.

1.1 Planteamiento del Problema

En nuestra era del conocimiento, desde un enfoque Latinoamericano muchos estudios efectuados a nivel mundial, se observa que, en todas las organizaciones, independientemente de si son públicas o privadas, se implementan cambios sustanciales para mejorar el compromiso con los procesos administrativos, para poder alcanzar certeramente las metas trazadas por las instituciones. Estos cambios importantes se centran en desarrollar las habilidades gerenciales, puesto que se ha entendido que la mejor forma de alcanzar la competitividad en el mercado y su responsabilidad con la sociedad es mediante la satisfacción de los colaboradores y/o trabajadores independientemente de sus cargos. Asimismo, los gerentes y los directivos actualmente tienen el desafío de estar siempre en sincronía con la globalización y el avance de la ciencia, y para alcanzar este objetivo necesariamente deben tener y desarrollar un conjunto de habilidades, que les permita dominar las principales herramientas dentro del área en que se desempeña. Estas habilidades gerenciales se deben evidenciar en el ámbito empresarial, económico, político y social, ya sea en el desarrollo de su profesión en una organización, así como en su vida personal.

En el ámbito nacional, en estudios efectuados por algunos investigadores y instituciones se evidencia una carencia de las habilidades gerenciales, empeorando a medida que los puestos son de más alta jerarquía, esta situación principalmente se explicaría por la carencia de ciertas capacidades intelectuales y sociales. Asimismo, la importancia de las habilidades gerenciales se sustenta en el supuesto de que estas influyen significativamente en la satisfacción laboral de los miembros de la organización, que a su vez esta se sustenta en que, contar con colaboradores insatisfechos pone en riesgo la calidad del servicio y/o producto prestado a la sociedad, por tanto, contradice los fundamentos y los objetivos de la institución.

La insatisfacción laboral en las instituciones, principalmente se debe a la limitada habilidad gerencial de los principales líderes y jefes para poder mejorar las condiciones de trabajo, así como para lograr el compromiso del equipo de trabajo con los objetivos de la organización. Esta situación empeora, cuando los líderes de la organización no tienen capacidades gerenciales para una efectiva comunicación, no desarrolla la creatividad, no sabe tomar decisiones, no tiene habilidad para orientar y alentar a sus colaboradores, no sabe manejar los conflictos; dado que estas carencias no permiten desarrollar las relaciones interpersonales ni la firmeza en las actividades. Por lo que las instituciones se deben preocupar en la no existencia del personal con incertidumbre, de ahí nace la necesidad de gestionar eficientemente los miembros del equipo de trabajo, para poder lograr el óptimo desarrollo de los objetivos de la institución y el crecimiento profesional de los colaboradores.

En el contexto de la SUNAT, se hace necesario investigar la relación entre las habilidades gerenciales de los gerentes y/o directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la institución. Donde las habilidades gerenciales implican un conjunto de destrezas como: conocimientos, habilidades interpersonales, capacidad de liderazgo, así como analíticas. El cumplimiento efectivo de las funciones por los directivos, permite trazar los lineamientos generales de las actividades que se tienen que desarrollar para alcanzar las metas planteadas en la visión de la institución; y de esta forma los directivos estarán en sincronía con los colaboradores, lo cual mejora su estado de motivación en su puesto de trabajo y permitirá reducir la insatisfacción laboral en el trabajo.

1.2 Descripción del Problema

Dentro de una organización independientemente de si es privada o pública, uno de los elementos fundamentales son los directivos y gerentes, que gracias a sus habilidades gerenciales y capacidades profesionales permiten alcanzar los objetivos de la organización. Entre estas características importantes tenemos las habilidades sociales como es su capacidad de liderazgo, su interrelación con los demás colaboradores, incluyendo sus habilidades analíticas en la solución de problemas, hacen que este grupo pueda liderar eficientemente una organización.

El segundo elemento fundamental son los colaboradores independientemente de sus cargos, por lo que la satisfacción laboral de los mismos depende mucho de las decisiones que toman los altos directivos. (Harrington, 1988) indica que “la responsabilidad primordial de la administración, ante cada individuo, consiste en proporcionarle las herramientas adecuadas para su trabajo, un entorno que lo motive a realizar bien su trabajo una y otra vez, y la capacitación relacionada con su puesto que le permita enfrentar cualquier situación que pueda presentársele en su trabajo” (pág. 124).

Para observar la situación de la satisfacción laboral en el contexto mundial, (Sanchez C. & Fuentes G, 2008) refiere los estudios realizados por el European Community Household Panel, donde se observa que el Dinamarca es uno de los países con mayor nivel de satisfacción laboral con un puntaje de 6.6 en una escala del 1 al 10, seguido de Austria y los países bajos con un puntaje de 6.5 y 6.4 respectivamente. El Conference Board, señala que Estados Unidos ha venido experimentando una disminución en los niveles de satisfacción laboral, hasta llegar a un punto donde el 50% de los trabajadores se encuentran insatisfechos con su trabajo. Asimismo, los datos arrojan que el 43% de los trabajadores no se encuentran satisfechos ni conectados con sus supervisores; los dos tercios no se identifican con los objetivos de la organización; el 30%

se encuentra insatisfecho con los programas de desarrollo personal y los grupos más insatisfechos están en el rango de edad de 35 a 44 años.

El contexto latinoamericano, los estudios realizados por Gallup Global Great, presentan panoramas bastante desalentadores donde solo el 7% de los trabajadores se sienten satisfechos, resaltando solo los países Panamá y Chile como los países con mayor nivel de satisfacción, sin embargo, los porcentajes no son muy diferentes: 13 y 10% respectivamente. Y como las principales causas de estas cifras lo señala la International Labour Organization, el ambiente físico del puesto de trabajo, la naturaleza del trabajo, las prestaciones y seguridad laboral, y la interacción con los jefes y directivos para expresar su malestar.

Y para el caso peruano la satisfacción laboral se encuentra por debajo de la media, tal como se observa en los estudios realizados por Ronald Creer Services Group, solo el 44% de los trabajadores se encuentra satisfecho, el 74% estaría dispuesto a cambiarse de trabajo para sentirse más a gusto, el 17% se siente insatisfecho con sus jefes, solo el % indica que su líder es motivador. El diario Gestión presenta los siguientes datos, el 45% de los empleados se sienten insatisfechos con sus centros laborales, el 52% expuso que sus opiniones e ideas no son valoradas por los altos directivos, el 30% está insatisfecho con las actividades que realiza y con los compañeros del entorno laboral.

Como se puede observar, las principales causas de la insatisfacción laboral se encuentran precisamente en las habilidades gerenciales que tienen los altos directivos, las políticas de la organización, la interrelación con los demás miembros de la organización, las prestaciones, las condiciones de trabajo y otros. Sin embargo; la principal variable que se comporta como determinante de las condiciones de la organización y por ende en la satisfacción de sus miembros, es el grupo formado por los altos directivos.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), sede Jr. Tarma 245-Lima- Lima, cuenta con un capital humano que se caracteriza por contar diversas características desde capacidades básicas hasta conocimientos en ciencias, tecnología y tributación que mantienen el correcto funcionamiento de la entidad. Del capital humano se distingue: a los colaboradores, quienes son los que realizan las actividades cotidianas como brindar asistencia y orientación sobre los procedimientos y normas tributarias y aduaneras, asociados a los aplicativos informáticos, productos y servicios específicos de proyectos informáticos de la superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria y los que están representados por las posiciones de jefatura, quienes en su mayoría poseen competencias profesionales y conjunto de conocimientos especializados para resolver situaciones conflictivas.

Dentro del desenlace se buscará identificar la deficiencia de las habilidades gerenciales y su insatisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, dentro de la entidad el trabajo es de gran responsabilidad y exige muchísima concentración por la información que se maneja, por ello se necesita de trabajadores motivados y satisfechos, con autonomía en su trabajo, con buena capacitación, y adecuada comunicación con los demás y con los directivos; para que de este modo tengan satisfacción en su labor. La insatisfacción laboral de los colaboradores puede traer serias consecuencias en los objetivos que tiene la SUNAT, además una de las consecuencias puede derivar en una mala atención a los contribuyentes.

Por lo tanto, el presente trabajo buscará demostrar si existe relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la superintendencia nacional de administración tributaria y aduanera, en el año 2018, para mejorar las condiciones de vida laboral de sus colaboradores, mejorar la comunicación, aumentar la motivación, y afianzar liderazgo para lograr la satisfacción laboral

1.3 Formulación del Problema

Problema General:

¿Existe relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la Superintendencia Nacional De Administración Tributaria SUNAT, Lima - 2018?

Problema Específico:

¿Existe relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018?

¿Existe una relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018?

¿Existe una relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018?

¿Existe una relación entre las habilidades analíticas y la satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018?

1.4 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Pereda, López, & González (2018.), en su investigación titulada “Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público la instancia de Córdoba (España)”, para optar el grado académico de Maestro en Administración Empresarial, en la Universidad de Córdoba, teniendo como objetivo de la investigación: “Análisis de las habilidades directivas y su valoración a nivel directivo y subordinado, a la vez que introduce una perspectiva de género”. Asimismo, es un estudio empírico centrado en el sector público, empleando un enfoque cuantitativo y teniendo como herramienta principal la encuesta para una población conformada por la totalidad de los empleados públicos. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados: El perfil del empleo público, es de carácter paritaria de mujeres y hombres, con una edad en el rango de 46 a 55. En cuanto a los empleados jóvenes en este sector, se presenta el predominio de mujeres, posiblemente por la presencia de puestos de carácter administrativo y de secretaria. En cuanto al estado civil, se presenta el predominio de los casados llegando a representar el 80%. En cuanto nivel académico, se presenta el predominio de los trabajadores con formación universitaria llegando a representar el 60%.

En cuanto al desempeño del directivo por género se encontró lo siguiente: son competentes en su formación, las mujeres mantienen un buen grado de compañerismo con los demás, consiguieron el respeto de sus superiores. Asimismo, en cuanto a las características del buen trabajador el creciente número de mujeres empleadas en el sector público está permitiendo la constancia y la cordialidad en el trato sin embargo la iniciativa está relegando. La habilidad mejor valorada por los directivos, es la capacidad de aprender independientemente de si son varones o mujeres, donde tiene más importancia la autovaloración que la valoración de los

subordinados. En cuanto al trabajo en equipo y colaboración, las mujeres presentan mejores puntuaciones, independientemente de si son directivas o subordinadas; donde las habilidades interpersonales están mejor desarrolladas en las mujeres. En especial se pudo verificar que las directivas mujeres son más valoradas por las mujeres. Y por último las mujeres presentan más alternativas de solución a los problemas de la organización que los varones.

Peralta Moyna (2017), en su investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de la caja de la banca privada”, para optar el grado académico de Psicólogo, en la Universidad Mayor de San Andrés, teniendo como objetivo de la investigación: “Relacionar las dimensiones intervinientes del clima organizacional y los factores que componen la satisfacción laboral en el personal de enfermería de la clínica regional de la caja de salud de la banca privada en la ciudad de La Paz.”. empleando un enfoque cuantitativo y con un diseño no experimental, teniendo como herramienta principal el cuestionario para una población conformada por 74 enfermeras y enfermeros de la caja de salud de la banca privada. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados: El clima organizacional es positivo y explica la satisfacción laboral de los trabajadores, puesto que el 92 % de la población de investigación, menciona la estructura de la organización favorece el bienestar de los trabajadores, asimismo se pudo encontrar que la calidez de la organización influye positivamente en la satisfacción laboral.

El 92 % de la población de la investigación, afirma que ha generado un sentido de identidad por la organización, el 90% de la población de la investigación, indica que estilo de supervisión es favorable, de la cual se infiere que esta dimensión importante influye positivamente en la satisfacción laboral. El 91 % de la población, indica que la comunicación favorece positivamente en la satisfacción laboral. El 88 %, de la población, indica que en la organización

si existe apoyo el cual favorece positivamente en la satisfacción laboral. El 77% de la población de estudio, indica que la motivación promovida por la organización no es suficiente para mejorar la satisfacción laboral, esta causa importante está explicado por el 77% de la población investigada, quienes indican que su estabilidad laboral no es promovida por la organización, asimismo, el 96% población de estudio, indica que tener reducida oportunidad de desarrollo.

López Alfaro & Gallegos A. (2014), en su investigación titulada “Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes”, para optar el grado académico de doctor en ciencias de la administración Universidad de Santiago de Chile, teniendo como objetivo de la investigación: “determinar las influencias de las prácticas de liderazgo, el rol mediador de la eficacia colectiva y el efecto que ambas variables tienen en la satisfacción laboral del docente”. empleando un enfoque cuantitativo y con un diseño no experimental, teniendo como herramienta principal el cuestionario para una población conformada por 425 profesores distribuidos en 21 escuelas de nivel primaria y secundaria. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados:

Las prácticas de liderazgo escolar como: responsabilidad, habilidad y distribución del liderazgo influyen significativamente en la eficacia colectiva y la satisfacción laboral de los docentes; donde se encontró también que la distribución del liderazgo influye significativamente en la eficacia colectiva de los docentes. Asimismo, en el logro de los objetivos de la comunidad educativa, la variable que tiene mayor relevancia es precisamente la distribución del liderazgo; puesto que existe un efecto indirecto y significativo entre la distribución de liderazgo y desarrollo de habilidades sobre sobre la satisfacción laboral de los docentes incluyéndose así

que la eficacia colectiva y las buenas prácticas de liderazgo influyen en positivamente en la satisfacción laboral.

López (2017), en su investigación titulada “Análisis sobre la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores adscritos al área de auditoría de las contralorías municipales del estado Carabobo”, para optar el grado académico de magíster en administración de empresas Universidad de Carabobo, teniendo como objetivo de la investigación: “Estudiar la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de los funcionarios adscritos al área de auditoría de las contralorías municipales del estado Carabobo para la optimización de su gestión.”. empleando un enfoque cuantitativo correlacional y con un diseño no experimental, asimismo es una investigación de Campo, es decir se sustenta en la realidad, teniendo como herramienta principal el cuestionario para una población conformado por 132 funcionarios de la auditoría de las contralorías municipales. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados:

El 31.0%, de la población de estudio, se encuentra moderadamente insatisfecho con las condiciones de higiene; el 29.0% %, de la población de estudio, se encuentra moderadamente insatisfecho con las los factores motivacionales el 29.0% se encuentra moderadamente insatisfecho con las los factores motivacionales. En síntesis, con referencia a los demás indicadores de esta variable se concluye que el nivel de satisfacción es medio, con una representación de 77.5 %.

El 41.0%, de la población de estudio, se encuentra moderadamente en desacuerdo con el componente afectivo del compromiso organizacional; estos datos son apoyados por la continuidad del compromiso; donde el 40% de la población de estudio, se encuentra moderadamente en desacuerdo y el 38.0% está totalmente en desacuerdo con la continuidad del

compromiso. En síntesis, con referencia a los demás indicadores de esta variable Compromiso Organizacional de los trabajadores, se concluye que el grado de compromiso organizacional es medio con una representación de 87.5%.

Asimismo, el autor aplicó la prueba estadística para contrastar sus Hipótesis; donde se encontró que entre las variables de compromiso organizacional y satisfacción laboral; existe una correlación significativa con un nivel de significancia de $p=0.01$ menor que el límite 0.5; asimismo con una fuerza de correlación alta, explicado por la $r = 0,755$; es decir existe una alta asociación entre las variables de estudio. La gráfica de dispersión presenta una línea ascendente hacia la derecha, de la cual se deduce que la correlación es fuerte y directa, es decir a medida que mejora la satisfacción laboral, mejora el grado de compromiso laboral.

Pablos (2016) en su investigación titulada “Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres”, para optar el grado académico de doctor en ciencias de la educación Badajoz, España, en la Universidad de Extremadura, teniendo como objetivo de la investigación: “Determinar el grado de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales, que trabajan en los hospitales públicos de las ciudades de Badajoz y Cáceres. Transferir los resultados a sus órganos gestores.”. empleando un enfoque cuantitativo correlacional y con un diseño no experimental, asimismo es una investigación de campo, es decir se sustenta en la realidad, teniendo como herramienta principal el cuestionario para una población conformado los 806 profesionales de enfermería que realizan su actividad laboral en los hospitales públicos pertenecientes al sistema extremeño de salud de la ciudad de Badajoz. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados:

En cuanto al puesto de trabajo, el 55% está de acuerdo y el 30% está totalmente de acuerdo; en cuanto dirección a la unidad, el 50% está de acuerdo, de este último grupo se desagrega el 60%

a que está conforme con la delegación de funciones. En cuanto al ambiente de trabajo e interacción, el 55% está de acuerdo; en cuanto al ambiente de trabajo e interacción, el 55% está de acuerdo, seguido de 38% que están totalmente de acuerdo; en cuanto a la formación, menos del 50% está de acuerdo. Con el promedio de estos datos representativos y de acuerdo a la escala de investigación empleada se concluye que el grado de satisfacción laboral se encuentra en el nivel medio alto.

Peñarreta (2014) en su investigación titulada “La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD municipal de Loja”, para optar el grado académico de magíster en gestión de recursos humanos, en la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, teniendo como objetivo de la investigación: “Determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD municipal de Loja.”. empleando un enfoque cuantitativo correlacional y con un diseño no experimental, asimismo es una investigación de Campo, es decir se sustenta en la realidad, teniendo como herramienta principal el cuestionario para una población conformado por los 200 servidores públicos en el área administrativa del edificio central. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados:

En los departamentos del GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados), se presenta el predominio de tres estilos de liderazgo. Primero el estilo club social -alto interés por la gente y bajo en la producción- (1,9), segundo el equilibrado -mantiene un interés mediano entre la producción y las personas- (5,5) y tercero el empobrecido -se interesa poco por la gente y por la producción- (1,1) en una escala de 1 al 10. En cuanto al estilo de liderazgo de los directivos en área de rentas; la población de estudio presenta un nivel insatisfecho.

En cuanto al estilo de liderazgo de los directivos en el área de contabilidad e informática; la población de estudio presenta un nivel medianamente satisfechos; en cuanto al estilo de liderazgo de los directivos en área de administración y jurídico; la población de estudio presenta un nivel altamente satisfechos. Asimismo, en cuanto a los porcentajes de satisfacción con los jefes, tenemos que del total de la población de estudio, el 64% está medianamente satisfecho, el 29% altamente satisfecho y el 7% está insatisfecho.

Antecedentes Nacionales.

Fuentes R., Talavera S., & Pizarro N. (2015) en su investigación titulada “Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el pacífico vida compañía de seguros y reaseguros S.A. de la agencia descentralizada sur Tacna – Moquegua, 2015”, para optar el grado académico de maestro en administración de negocios, en Neuman Business School, teniendo como objetivo de la investigación: “Determinar la incidencia de las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios en la satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur en el año 2015” empleando un diseño no experimental y con un enfoque cualitativo, asimismo es una investigación de carácter descriptivo- correlacional, teniendo como herramienta principal la ficha de datos y cuestionarios para una población conformado por 25 funcionarios de la empresa entre gerentes de agencia y unidad y los asesores. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados:

En cuanto a las hipótesis específicas, las competencias y habilidades gerenciales inciden significativamente en la satisfacción laboral de los empleados, dado que se presenta un nivel de significancia de $p=0.01$, es decir existe una correlación significativa. En cuanto a las competencias gerenciales; con un nivel de significancia del 0.01 se acepta la hipótesis de que

las competencias gerenciales de los funcionarios inciden significativamente en la satisfacción laboral. En cuanto a la hipótesis general, con nivel de significancia del 0.01, que viene a ser menor que 0.05, las habilidades gerenciales de los funcionarios inciden significativamente en la variable de satisfacción laboral de los empleados. Asimismo, en cifras relativas la satisfacción alcanza un porcentaje de 67,38 %, que es una cifra favorable de la percepción de los trabajadores. Por último, el autor recomienda implementar un programa de capacitación dirigido a los colaboradores, que les permita el involucramiento en la solución de las condiciones laborales, y fomentar actividades de integración, trabajar en el mejoramiento de las instalaciones y reforzar las habilidades gerenciales de los funcionarios para mantener la satisfacción en el tiempo.

Huaman Q. (2017), en su investigación titulada “Habilidades gerenciales y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Abancay, 2017”, para optar el grado académico de licenciado en administración de empresas, en la Universidad Nacional José María Arguedas, teniendo como objetivo de la investigación: “Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Abancay, 2017” empleando un diseño no experimental y con un enfoque cualitativo, asimismo es una investigación de carácter descriptivo- correlacional, teniendo como herramienta principal la ficha de datos y cuestionarios para una población conformado por 85 trabajadores que laboran como personal administrativo en dicha municipalidad de provincial de Abancay. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados: Existe una relación positiva y significativa entre la variable habilidades gerenciales y la variable satisfacción laboral del personal; dado que el nivel de significancia es $P=0.01$ menor que 0.05, asimismo en cuanto a la dirección y fuerza de correlación es de Rho de

Spearman =0.834, es decir se presenta una relación positiva con una fuerza de asociación alta entre las variables habilidades gerenciales y satisfacción laboral. Existe una relación positiva y significativa entre la comunicación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal; dado que el nivel de significancia es de $P=0.03$ menor que 0.05, es decir existe una correlación significativa entre la dimensión comunicación y la variable satisfacción laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman del 0.348, indica que se presenta un asociación baja y positiva, es decir si lograra mejorar las habilidades gerenciales esto tendría un efecto positivo en la satisfacción laboral. De acuerdo a la relación entre las habilidades conceptuales y la satisfacción se encontró una asociación positiva y significativa; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05, es decir existe suficiente evidencia estadística para afirmar que, si existe una asociación entre la dimensión habilidades conceptuales y la variable satisfacción laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman =0.755, indica una asociación positiva y alta. Es decir, si se lograra mejorar las habilidades conceptuales entonces esto tendría un efecto positivo en la satisfacción laboral. Encontró una relación positiva y significativa entre el trato personal y la satisfacción laboral del personal; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05, es decir existe una correlación significativa entre la dimensión trato personal y la variable satisfacción laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman =0.848, es decir existe una correlación positiva, con una fuerza de correlación alta. Asimismo, encontró una relación positiva y significativa entre las habilidades técnicas de los directivos y la satisfacción laboral del personal; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05, es decir existe una correlación significativa entre la dimensión habilidades técnicas y la variable

satisfacción laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman $=0.16$, es decir existe una correlación positiva, con una fuerza de correlación alta.

Leyton (2017), en su investigación titulada “Habilidades directivas de los jefes de grupo y el trabajo en equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de la región norte 2 y 3 del Perú en el 2016.”, para optar el grado académico de magíster en gestión de talento humano, en la Universidad César Vallejo, teniendo como objetivo de la investigación: “Analizar la asociación que existe entre las habilidades directivas de los jefes de grupo y el trabajo en equipo desde la percepción de los funcionarios pymes en las agencias de una entidad financiera del Perú en el año 2016. ” empleando un diseño no experimental y con un enfoque cualitativo, asimismo es una investigación de tipo descriptivo-correlacional, teniendo como herramienta principal la ficha de datos y cuestionarios para una población conformado por 90 los Funcionarios Pymes de las agencias bancarias de la Región Norte 2 Y 3 del Perú de una entidad financiera. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados:

Primero se encontró una relación directa y significativa entre la variable habilidades directivas y la variable trabajo en equipo de los jefes de grupo; dado que el nivel de significancia es $P=0.01$ menor que 0.05 , es decir existe una correlación significativa entre estas dos variables de estudio, asimismo en cuanto a la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman $=0.663$, es decir se presenta una relación positiva con una fuerza de correlación alta. Segundo se encontró una relación directa y significativa entre la complementariedad y la variable habilidades directivas; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05 , es decir existe una correlación significativa entre la dimensión complementariedad y la variable habilidades directivas, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman $=0.611$, es

decir existe una correlación positiva, con una fuerza de correlación media. Tercero, se encontró una relación significativa y positiva entre compromiso y la variable habilidades directivas; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05 , es decir existe una correlación significativa entre la dimensión compromiso y la variable habilidades directivas, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman $=0.645$, es decir existe una correlación positiva, con una fuerza de correlación media. Cuarto se encontró una relación directa y significativa entre la comunicación y variable habilidades directivas; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05 , es decir existe una correlación significativa entre la dimensión comunicación y la variable habilidades directivas, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman $=0.659$, es decir existe una correlación positiva, con una fuerza de correlación media.

Asimismo, se encontró una relación directa y significativa entre la confianza y la variable habilidades directivas; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05 , es decir existe una correlación significativa entre la dimensión confianza y la variable habilidades directivas, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman $=0.507$, es decir existe una correlación positiva, con una fuerza de correlación moderada. Por último, se halló una relación directa y significativa entre la coordinación y la variable habilidades directivas; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05 , es decir existe una correlación significativa entre la dimensión coordinación y la variable habilidades directivas, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman $=0.524$, es decir existe una correlación positiva, con una fuerza de correlación moderada.

Antecedentes Locales.

Saavedra P (2017) en su tesis sobre “Desarrollo de habilidades gerenciales y su relación con la productividad laboral de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo mayo zonal Tarapoto en el año 2016”, trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo, teniendo como objetivo de investigación: “Determinar la relación que existe entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la productividad laboral de los colaboradores de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo mayo zonal Tarapoto en el año 2016” empleando un diseño no experimental, asimismo es una investigación de tipo descriptivo- correlacional, teniendo como herramienta principal la ficha de datos, cuestionarios y base de datos SPSS para una población conformado los 44 colaboradores de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados:

En cuanto a la hipótesis general, encontró una correlación significativa y directa entre la variable habilidades gerenciales y la variable productividad laboral; puesto que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05 ; asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman del 0.566 , es decir existe una asociación positiva, con una fuerza moderada. Asimismo, para las hipótesis específicas, existe una relación directa y significativa entre el compromiso y la variable productividad laboral; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05 ; asimismo, la dirección y fuerza de asociación es de Rho de Spearman del 0.571 , es decir existe una correlación positiva, con una fuerza moderada. Por último existe una relación directa y significativa entre el manejo de conflictos y cambios organizacionales y la variable productividad laboral; dado que se encontró un nivel de significancia del 0.01 menor que 0.05 , es decir existe una correlación significativa entre la dimensión manejo de conflictos y cambios

organizacionales y la variable productividad laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman =0.492, es decir existe una correlación positiva, con una fuerza moderada.

Castillo M (2018), en su investigación titulada “Calidad de vida profesional y satisfacción laboral en trabajadores del área de RRHH de la SUNAT. Lima 2016”, para optar el grado académico de magíster en gestión pública, en la universidad César Vallejo, teniendo como objetivo de la investigación: “Determinar la relación entre la calidad de vida profesional y la satisfacción laboral en trabajadores del área de RRHH de la SUNAT. Lima 2016” empleando un diseño no experimental y con un enfoque cuantitativo, asimismo es una investigación básica descriptiva correlacional, teniendo como herramienta principal el cuestionario para una población conformada por los 70 trabajadores del área de recursos humanos de la SUNAT. Lima 2016. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados: mediante la aplicación de la prueba Rho Spearman las variables en estudio: se encontró una relación significativa entre la calidad de vida profesional y la satisfacción laboral en trabajadores, con una significancia de $p=0.01$ menor que 0.05 y con una fuerza de Rho de Spearman del 0.803, lo cual explica que existe una correlación positiva y en cuanto a fuerza de correlación es alta. Existe una relación significativa y positiva entre la carga laboral y la satisfacción laboral en trabajadores; con una significancia de $p=0.01$ menor que 0.05, es decir existe una correlación significativa, y con una fuerza de correlación de $Rho= 0,434$, lo cual explica que existe una correlación positiva y en cuanto a fuerza es una relación moderada. Asimismo, se presenta una relación significativa y positiva entre la motivación intrínseca y la satisfacción laboral en trabajadores; con una significancia de $p=0.01$ menor que 0.05, es decir existe una correlación significativa, y con una fuerza de correlación de $Rho= 0,793$, lo cual explica que existe una correlación positiva y en cuanto a

fuerza es una correlación alta. Por último, existe una relación significativa y positiva entre el apoyo directivo y la satisfacción laboral en trabajadores; con una significancia de $p=0.01$ menor que 0.05 , es decir existe una correlación significativa, y con una fuerza de correlación de $Rho=0,794$, lo cual explica que existe una correlación positiva y en cuanto a fuerza es una correlación alta

Lozano B (2017) en su investigación titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016”, para optar el grado académico de maestro en gestión pública, en la Universidad César Vallejo, teniendo como objetivo de la investigación: “Determinar la relación entre las habilidades gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de bienestar y desarrollo humano en el ministerio público con sede en Lima Perú” empleando un diseño no experimental y con un enfoque cualitativo, asimismo es una investigación básico descriptivo correlacional, teniendo como herramienta principal el cuestionario para una población conformado por los trabajadores de la gerencia de bienestar del ministerio público, extrayéndose una muestra de 39 trabajadores. Lo cual le permitió llegar a los siguientes resultados:

Para las variables de estudios, habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal, se encontró una relación directa y significativa; dado que el nivel de significancia es $P=0.01$ menor que 0.05 , es decir existe una correlación significativa entre estas dos variables de estudio, asimismo en cuanto a la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman del 0.442 , es decir se presenta una asociación positiva pero una fuerza de correlación moderada. Seguidamente se halló una relación directa y significativa entre la comunicación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal; dado que el nivel de significancia es de $P=0.03$ menor que 0.05 , es decir existe una correlación significativa entre la dimensión

comunicación y la variable satisfacción laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman =0.348, explica que existe una correlación positiva, pero con una fuerza de correlación baja. Existe una relación significativa y directa entre el liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05, es decir existe una correlación significativa entre la dimensión liderazgo y la variable satisfacción laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman =0.738, es decir existe una correlación positiva, con una fuerza de correlación alta. Asimismo, existe una relación significativa y directa entre la motivación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05, por lo que se concluye que hay correlación significativa entre la dimensión motivación y la variable satisfacción laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman del 0.452, indica que existe una correlación positiva y alta.

1.5 Justificación e importancia de la investigación.

Actualmente se debe contar con servicios públicos de calidad que respondan a las necesidades sociales, lo cual cada vez tiene más demanda por parte de los contribuyentes, por lo que los trabajadores necesariamente deben amar su trabajo para prestar servicios de calidad. Las habilidades gerenciales, son las herramientas más importantes con que deben contar las personas que dirigen personas, teniendo en cuenta que son las personas las que permiten la calidad de servicio de una institución.

Justificación Teórica:

La presente investigación se justifica por la importancia de las dos variables: habilidades gerenciales y satisfacción laboral que juegan un papel importante en el desarrollo de la

institución, y de los miembros que la componen; ya que actualmente se requiere de directivos que motiven a sus colaboradores a coadyuvar el logro de las metas institucionales.

Justificación Prácticas:

El aporte de este trabajo de investigación es fundamental, porque permitirá a los interesados conocer las habilidades gerenciales, percibir las dimensiones que la componen y determinar la relación con la satisfacción laboral con la finalidad de buscar estrategias apropiadas y convenientes para promover el desarrollo un ambiente laboral motivado y de satisfacción para los que en ella laboran. La información obtenida y procesada, permitirá formular, diseñar o mejorar los niveles de comunicación y compromiso organizacional. Los instrumentos que se aplicaron en esta investigación, se convertirán en instrumentos de evaluación objetiva, porque serán adecuadamente fundamentados y validados empíricamente; la simplicidad de su aplicación e interpretación los convertirán en valiosas herramientas útiles que se encuentren a disposición de futuras investigaciones organizacionales.

Justificación Metodológica:

En el presente trabajo de investigación se utilizaron métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos válidos y confiables, a través de los cuales, obtendremos los resultados de la investigación. Por otro lado, la información recogida nos va a permitir diseñar, formular y reorientar la relación de las habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los empleados de la SUNAT de Lima 2018.

1.6 Limitación de la Investigación.

El ámbito de la investigación los colaboradores (CAS y nombrados) de la Superintendencia Nacional De Administración Tributaria, situado en Jr. Tarma 245-Lima –Lima, teniendo como límite temporal de la investigación el año 2018.

Delimitación Espacial:

El presente trabajo se desarrolló en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (División Central de Consultas) SUNAT, sede Jr. Tarma 245-Lima- Lima.

Delimitación Social:

El presente trabajo de investigación se originó con el aporte de involucrados, a través de los instrumentos de encuestas, a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) con sede en Jr. Tarma 245-Lima- Lima y a los colaboradores que hacen uso de la misma.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Determinar si existe una relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT, Lima – 2018.

1.7.2 Objetivos Específicos

Determinar si existe una relación entre el liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Determinar si existe una relación entre la motivación de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Determinar si existe una relación entre las habilidades interpersonales de los directivos influyen y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018

Determinar si existe una relación entre las habilidades analíticas de los directivos y la satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

1.8 Hipótesis

Hipótesis General:

Existe relación entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT, Lima – 2018.

Hipótesis Específicas:

Existe una relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Existe una relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Existe una relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Existe una relación entre las habilidades analíticas y la satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

Habilidades Gerenciales

El término “habilidad” de acuerdo a la (RAE, 2018) se puede entender como la presencia de dos características importantes en una persona, las cuales son la capacidad para ejecutar alguna función o actividad en específico, y la disposición que tiene esta persona para efectuar alguna acción. Asimismo, Lazarte V. (2012), menciona que, desde este enfoque, podemos conceptualizar la variable de habilidades gerenciales de una persona como la existencia y el desarrollo de sus capacidades y su disposición para conducir adecuadamente una determinada organización, ya sea como conducción de toda la empresa o alguna área en específico. Por su parte el francés Henri Fayol (1916) mencionado por el docente y consultor Lazarte V. (2012), ya describe las capacidades gerenciales en el marco del proceso de gestión de organizaciones, como la aptitud para prever, organizar y controlar las diferentes situaciones o problemas que se pueden presentar en las etapas del proceso administrativo.

Gutiérrez T. (2010) en su libro enfocado en habilidades y aptitudes, indica que las aptitudes gerenciales; entendiéndolo como un conjunto de competencias, que constituye un elemento esencial del agregado de responsabilidades que son propios de las personas que llevan la función del alto jerarquía de la organización, es decir, las personas que ostenten las funciones de coordinación y gerencia deben reunir las competencias gerenciales adecuadas para cumplir con sus responsabilidades propios del cargo en la jerarquía de la organización. De tal forma que, el autor citado también lo conceptualiza como un agregado importante de saberes propios de los gerentes y directores que entran en juego para poder solucionar las cuestiones y dificultades que se relacionan con la dirección de una empresa.

Es el proceso gerencial o administrativo para cumplir eficientemente las actividades que son responsabilidad de los cargos directivos o directores de una determinada organización, lo que implica necesariamente la aplicación del conjunto de las habilidades que se posee en los procesos de la propia organización que dirige (Lazarte V., 2012). Asimismo, las habilidades están en función a las capacidades para hacer y aplicar los conocimientos de acuerdo a los resultados que se busca.

Asimismo, las habilidades gerenciales de acuerdo al enfoque de la comunicación interna y sustentada por Puchol (2012), constituyen un conjunto de herramientas y mecanismos para llevar una correcta comunicación interpersonal, esta herramienta está definido por las destrezas más generales que debe tener un sujeto para ejecutar eficazmente su misión de expresar y dirigir una organización.

En síntesis, las habilidades gerenciales constituyen una herramienta elemental para llevar correctamente la dirección y la conducción de cualquier tipo de organización, y deben ser propios de los gerentes y gestores, que debe estar en continuo perfeccionamiento de los conocimientos y las capacidades para lograr la eficacia en el desempeño de sus funciones. Para nuestro caso estas herramientas están configurados por el liderazgo, la Motivación, las interrelaciones y la habilidad analítica de un responsable de un cargo importante.

Características de los Gerentes y Directivos

De acuerdo a Katz (1988) se presentan tres habilidades elementales que emplean los directivos en la ejecución de sus objetivos, los cuales a continuación se analizan:

habilidades técnicas, estas se desarrollan para crear competencias en un determinado labor o tarea. Entendiéndose como la capacidad para ejecutar su profesión (experticia) en un área

específica dentro de la organización, llevando a la práctica sus años de preparación y formación. Asimismo, es necesario que el experto transmita su experiencia a los demás niveles operativos de la estructura organizacional, ya que ello permitirá la mejor interacción con las demás áreas de la empresa.

Habilidades humanas: Entendiéndose como las habilidades sociales y relacionales o comunicativas que apoyan al directivo o gerente en sus vínculos con las demás personas de la organización. Asimismo, necesariamente implica la capacidad del líder para trabajar en equipo, basado en dos principios “la motivación y la guía” de los subordinados y en la consecución de objetivos, ya sean estos de equipo o de carácter personal. Esta segunda habilidad es fundamental para Katz (1974), debido a que las relaciones interpersonales constituyen una característica especial para un gerente o directivo y que debe ponerse en práctica al igual que la comunicación;

habilidades conceptuales: que se entiende como la capacidad para llevar a cabo la evaluación de los conflictos y problemas de la empresa, tanto internos como externos, de forma ordenada y sistemática. Esta tercera habilidad es la capacidad para prever y analizar situaciones complejas.

Liderazgo

De acuerdo a Gutiérrez T. (2010), el líder, es una persona que de acuerdo a sus características y competencias es respetado y seguido por los integrantes de su equipo de trabajo. El líder es una persona que gracias a sus competencias tiene la capacidad para construir las óptimas condiciones para que una determinada organización pueda competir, trabaja en ser un referente para las demás personas y trabaja en la ejecución de los proyectos desde el inicio hasta el final. Declara igualmente que una persona líder debe tener la suficiente capacidad para analizar los factores esenciales que influyen en las tendencias dominantes en el entorno competitivo y

visualizar la FODA de la realidad de la empresa. Asimismo, el describe algunas características importantes e ideales que debe presentar una persona a ser líder, como:

Tener una visión clara del Futuro.

Promueve y transforma la organización de acuerdo a la globalización y la conectividad.

Es un tipo referente para los demás colaboradores de la empresa.

Es empático y crea un ambiente de confianza en el equipo.

Flexible en cuanto a las reglas de juego.

Interactúa favorablemente con los demás líderes.

Selecciona estratégicamente los técnico-profesionales.

Emplea incentivos para mejorar la productividad de los colaboradores.

Un estilo ideal de un gerente de acuerdo a Gutiérrez T. (2010), son los que se basan en el liderazgo que obtiene logros satisfactorios, y que su estilo es flexible en cuanto a ciertas situaciones que lo aprecien el cambio, es decir el liderazgo no debe ser rígido más bien alternante en cuanto al estilo de liderar y de acuerdo las necesidades. En síntesis, la eficacia del liderazgo se sustenta en la adopción correcta de un estilo o forma de liderazgo de acuerdo a un contexto, entre ellos tenemos: liderazgo participativo, liderazgo directivo, liderazgo visionario y liderazgo mentor.

La actualidad competitiva requiere de líderes con capacidades para ir más allá de la mera formación técnica, es decir los líderes deben ser capaces de implementar a su estilo las habilidades administrativas y humanas, en la actualidad debe ser referente de un alto gerente,

que tenga conocimientos completos de los tres puntos neurálgicos de la PYME, Los cuales de acuerdo al autor son

El servicio; es decir es necesario conocer el producto para poder vender.

La organización; es decir se debe conocer la situación real de la organización para así determinar sus metas.

El sector en que se mueve la empresa; es decir se debe conocer el entorno competitivo de la organización para así proyectar su participación en el mercado.

Motivaciones

La motivación de acuerdo a la (RAE, 2018), en términos generales, es la razón o factor o conjunto de ellos que hacen que una persona, independientemente de su cargo, haga que actúe o adopte una determinada conducta. Se produce como consecuencia de la interacción de diversos factores, tales como psicológicos y fisiológicos que influyen en una determinada situación, los mismos que condicionan el vigor de la actuación y la dirección en que se debe concentrar la energía, consiguientemente, podemos conceptualizar como un proceso o mecanismo que genera y direcciona de forma voluntaria la conducta de una persona hacia la realización de metas.

La motivación de acuerdo al autor (HBSP Corporation , 2004), está constituido por las metas del gerente, sus intereses generales, la evolución en su puesto de trabajo, por ello el autor nos invita a hacernos las siguientes preguntas ¿el puesto que ocupa el gerente se ajusta a sus aspiraciones personales y realización profesional?, ¿el gerente realiza el trabajo o cargo con energía y entusiasmo? En este sentido el autor nos indica que una persona con la actitud y el interés es más efectiva para la organización que una persona con más formación o experiencia.

La motivación de acuerdo a Puchol (2012), es el convencimiento voluntario y así mismo para que un individuo actúe, lo que necesariamente debe realizar. Desde el enfoque psicológico la motivación se comporta como una fuerza interna, que nace en la esencia de las personas y que consecuentemente produce incentivos para lograr sus objetivos inmediatos. Pero, en caso de que un director de mayor jerarquía, implementa mecanismos de motivación para los colaboradores, está pensando o decidiendo generar la motivación, para lo cual empleamos el verbo transitivo, es decir, la motivación es el acto de impulsar o incentivar a los trabajadores para realizar una determinada acción.

Asimismo, Puchol (2012) indica que desde el enfoque psicológico constituye una fuerza externa o endógena es decir ocurre dentro del individuo de forma voluntaria. Y desde el enfoque de liderazgo, el acto de motivar se realiza desde un torno exógeno del individuo, es decir es una fuerza exógena que incentiva la realización de una determinada actividad desde afuera. El autor recalca también que nadie puede motivar directamente a nadie dado que es el individuo quien reacciona; en este sentido lo único que puede hacer un líder es generar un escenario propicio para que los colaboradores sean incentivados y motivados, es decir si se generan razones suficientes para modificar conductas. Por último, el autor indica que el resultado de las aplicaciones de las fuerzas externas no constituye una motivación, sino que es movilización de acuerdo a los propósitos.

La motivación es un rasgo importante para tomar y realizar las decisiones. Para ayudarnos a estar constantemente motivados, es necesario definir claramente las metas que tenemos en todas las áreas y aspectos de la vida. Asimismo, debemos trabajar en la construcción de una personalidad a base de nuestras pasiones endógenas.

Clases de Motivación

La motivación biológica: son las fuerzas que exigen la satisfacción de las necesidades de primer nivel, como es la alimentación.

La motivación secundaria: son las fuerzas que exigen el desarrollo personal de un sujeto, los cuales son aprendidos en el proceso; tal es el caso del motivo del logro Importancia de la motivación. -Hola que paso? estas ahi?

Relaciones interpersonales

Chiavenato (2008) indica que las personas en la actualidad, para lograr la plena satisfacción de las necesidades se arman vínculos con las demás personas de una organización. Asimismo, una correcta interrelación interpersonal se logra a través de los mecanismos de la comunicación. El autor indica que las habilidades de interrelación se asocian con la capacidad de un individuo para generar un ambiente cómodo para convivir con los demás colaboradores; razón por lo cual es necesario los siguientes elementos:

- La comunicación con los demás.
- La empatía, entendida como la capacidad para comprender la actitud de la otra persona.
- Los estímulos.
- Y el liderazgo de forma eficaz.

Las relaciones interpersonales de acuerdo a Jones (2009) citado por (Huaman Q. , 2017), son las actitudes relacionadas a la necesidad de interrelación que se debe generar en el líder o director de una organización, y de este modo el gerente pueda contribuir al desarrollo integral de la organización. Asimismo, la diferencia entre el gestor eficaz e ineficiente, se fundamenta en la habilidad para comunicar y organizar a los colaboradores para que de esta forma se logre

una visión conjunta de los resultados, asimismo busca que los miembros de un equipo de trabajo creen en la capacidad del equipo.

Asimismo, las relaciones interpersonales, constituyen una habilidad necesaria en el gerente, y debe ser parte de su desarrollo por su parte Soto entiende como la capacidad para ejercer una función de forma eficiente con las personas que colaboran en su labor, el cual influye significativamente en la productividad grupal. Por último, independientemente de la jerarquía que tenga un gerente debe presentar este rasgo importante para liderar un grupo.

Habilidades analíticas

Las habilidades analíticas de acuerdo al autor corporativo (HBSP Corporation , 2004), constituyen una capacidad fundamental de los altos directivos y candidatos al puesto; es la capacidad que tiene este sujeto para evaluar y priorizar los diferentes problemas; al mismo tiempo implica la capacidad para ofrecer nuevos enfoques para solucionar diversas situaciones de conflicto. Asimismo, el autor indica que esta habilidad está estrechamente relacionada con la capacidad creativa , en proponer ideas o proyectos con carácter de originalidad de acuerdo a las exigencias de la organización.

En cuanto a las diferencias en la toma de decisiones como señala (HBSP Corporation , 2004), es bastante personal y que depende de las características personales de una persona, muchas personas líderes con muy estructuradas y analíticas o solamente se basan en la experiencia. Otros por el contrario se limitan a lo que establecen las normas de la institución, asimismo toma las decisiones de forma inmediata y otros se toman mucho tiempo para reflexionar.

La calidad de decisión que adopte el gerente o director de acuerdo a Menguzzato B. (2009) depende de la Variable Satisfacción Laboral de positivamente del proceso de adopción

desarrollada por el mismo, a su vez, este proceso depende de la configuración de aglomerada de las diversas factorías de contingencia. Así mismo, se debe tener presente que la decisión adoptada influirá significativamente en las acciones y conductas en periodo relativamente amplio. Por último las decisiones serán eficaces a medida que se conozca mejor el entorno de la organización y de la evolución de las decisiones. Para entender mejor este enfoque el autor presenta ciertos factores de contingencia en la toma de decisiones:

- la consideración de la estructura del grupo y sus elementos.
- La dinámica del equipo y el liderazgo.
- La normatividad de la organización

El gerente con habilidades creativas no se queda con la primera idea, por más buena que parezca, sino que revisa y analiza todas las alternativas posibles y probables, para luego descartar las ideas innecesarias. Tiene la capacidad para confrontar los diferentes proyectos y seleccionar la más conveniente para la organización asimismo las habilidades analíticas; enfatizando en las diversas habilidades requeridas para analizar un problema y llegar a una decisión, especialmente en decisiones de alta complejidad e incertidumbre. Poseer habilidades analíticas es indispensable para dominar nuevas tecnologías y para procesar información.

¿Cuáles son las principales funciones del pensamiento analítico?

Las principales funciones del pensamiento analítico (Hernández, R.2002) son:

I. Resolución de problemas, a través de:

- ◆ Formulación de hipótesis.
- ◆ Replanteamiento o reformulación de problemas, es decir, ver el mundo desde otro ángulo, desde otra perspectiva.

- ◆ Reflexión y aprendizaje de nuevas estrategias.

II. Toma de decisiones:

- ◆ Recopilación de la información.

- ◆ Análisis de la situación actual.

- ◆ Búsqueda de alternativas de solución.

- ◆ Selección de la alternativa más adecuada.

III. Concientizar los propios procesos cognitivos, metacognitivos y actitudinales asociados, a través de:

- ◆ Pensar por sí mismos.

- ◆ Estar conscientes de los recursos y potencialidades.

- ◆ Manejar con voluntad propia y conciencia los conocimientos, habilidades y actitudes en distintas situaciones de la vida, entre ellas durante el aprendizaje.

- ◆ Desarrollar habilidades del pensamiento lógico con el afán de demostrar capacidades para pensar ordenadamente, razonar, analizar, comparar, sintetizar, transferir, inferir, deducir y construir conocimiento

Satisfacción Laboral

La variable satisfacción en el trabajo que pasó a llamarse a satisfacción laboral, toma su importancia en el ámbito organizacional desde la publicación de “Job Satisfacción” por Robert Hoppock allá por el año 1935. En esta importante obra presenta dos principales puntos de explicación, de que la satisfacción laboral siempre estuvo en: los resultados humanos obtenidos en los trabajadores, el cual constituye un logro de suma importancia en la vida de los hombres. Su presencia estuvo algunas veces de manera explícita y otras implícita, que generalmente se le

ha relacionado al desempeño laboral; esto tenía mucha importancia para la competitividad de las organizaciones puesto que era de esperar que las personas más satisfechas tuvieran altos niveles de productividad. Sin embargo, esta asociación entre el desempeño y satisfacción no fue contrastada empíricamente por Cavalcante S. (2004).

De acuerdo a la percepción de los autores puede variar el concepto de esta, es por ello que para poder comprender y desarrollar de la manera más óptima la variable de satisfacción laboral lo desglosamos en dos partes, primeramente, conceptualizamos el tema de satisfacción y luego el significado de trabajo.

Satisfacción

La satisfacción de acuerdo a (Ardouin,2000) citado por Chulluncuy G. (2015) se puede conceptualizar como una sensación que un sujeto experimenta al encontrar o conseguir el equilibrio entre los deseos (necesidades, sensación de carencia) y las cosas u objeto(que se comporta como un ente satisfactor) o fines (el logro metas propuestas), es decir el objeto satisfactor reduce la necesidad hasta un punto donde los individuos se sienten con confianza y seguridad en cuanto a su estado de ánimo (RAE, 2018).

En síntesis, tomando el concepto del autor y el del diccionario de la lengua española, podemos afirmar que la satisfacción es un sentimiento propio o placer del sujeto como consecuencia de haber aplacado una sensación de carencia de algo.

Trabajo

Desde la perspectiva de la economía clásica el trabajo se conceptualiza como un factor elemental en la creación de riqueza, asimismo en su fase tardía los clásicos lo denominaron como el creador de valor. Mientras que los neoclásicos era el principal recurso en el proceso de producción y en la fase tardía la teoría económica se define como el conjunto de actividades realizadas por un hombre racional para obtener un beneficio máximo (Garza Toledo, 2001).

Y de acuerdo a Soto B. (2015) es toda clase de actividad hecho por el individuo racional sin importar sus características físicas o psicológicas o situaciones; es decir es toda acción ejecutada por el ser humano, que cualquier actividad realizada por el hombre debe reconocerse como trabajo dado que es intrínseco a su naturaleza.

Concepto de Satisfacción laboral

La satisfacción laboral de acuerdo a Chiang Vega & Martin (2010) se trata de una inclinación u orientación voluntaria a un trabajo y sus diferentes actividades determinadas, es decir se trata de una actitud positiva y relativa hacia una labor y a sus diferentes aspectos.

Para Porter, es una diferencia establecida entre la recompensa adecuada desde el punto de vista del trabajador y la recompensa real recibida por sus actividades realizadas. Mientras que para Beer, es la actitud del sujeto hacia aspectos concretos y psicológicos del entorno de su trabajo, es decir es la actitud frente a la empresa, la labor y sus compañeros Chiang V.& Martin (2010).

Hoppock (1935) citado por Chiang V. & Martin (2010) indica es el pionero en realizar un profundo análisis sobre satisfacción laboral, definiéndose como la mezcla de circunstancias psicológicas, fisiológicas y ambientales que hacen que un trabajador diga sinceramente: estoy satisfecho con mi trabajo; basándose en esta definición la satisfacción laboral implica la satisfacción mental, física y ambiental del empleado.

En ese sentimiento, así como el nivel de complacencia que cada trabajador tiene respecto a la jornada laboral que realiza, se puede conocer preguntando a cada uno de ellos y así obtener el grado de satisfacción laboral. Se puede notar que la satisfacción laboral está bajo la influencia de factores externos a la organización, pero son los factores internos de la empresa los más involucrados, porque es la forma cómo se siente el empleado con respecto a sus labores; el autor también enfatizó que existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, mencionando a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión.

Para Griffin y Bateman (1986), se trata de un constructo global o total alcanzado por medio de facetas específicas de la satisfacción, Entre ellas se puede mencionar, satisfacción con el trabajo, con el salario, con el control o supervisión, con las recompensas, y las oportunidades que le promete la empresa, oportunidades de desarrollo que espera del trabajo, las condiciones de trabajo, los demás colaboradores y las políticas que mantiene la empresa. Y para Bravo y otros (1996) es una actitud o conjunto de las mismas desarrolladas por los sujetos en cuanto a la situación de su trabajo, asimismo estas actitudes pueden ser referidas hacia su trabajo en general o hacia alguna faceta especial del trabajo Chiang V. & Martin (2010).

Robbins (2004) define que las consecuencias y determinantes de la satisfacción laboral pueden ser considerados de manera personal o desde la institución; para él los dos más fundamentales son, los años de carrera profesional y las expectativas laborales. De modo que el grado de satisfacción aumenta conforme lo hace la edad, aunque esto se invierte cuando los trabajadores se acercan a la jubilación. Pero, comúnmente, se verifica menor grado de satisfacción en aquellos trabajadores con antigüedad comprendida entre seis meses y dos años, relacionado principalmente con el incumplimiento de expectativas personales influidas. Estas perspectivas

de trabajo están influenciadas por las opiniones o información que reciben de otras personas, el personal de selección y/o por los propios conocimientos en cuanto a las condiciones laborales debido a que cualquier cambio puede ser causa de estrés. Existiendo factores personales y factores estresantes en el trabajo, como cambios en horarios, mayor responsabilidad, problemas con superiores, sobrecarga de trabajo, peligro físico.

Para (Chiang Vega & Martin , 2010) es un sentimiento de satisfacción o bienestar que puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción.

La satisfacción laboral es producto de la discrepancia o diferencia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para él tengan estas consecuencias (Lock, 1976).

Teorías de Satisfacción laboral

Se divide en dos grupo las de contenido y las de proceso, la primera teoría, explica que la satisfacción laboral depende estrictamente de las metas, necesidades que una persona mantiene en su trabajo; mientras que para el modelo de proceso describe y analiza todos los procesos que activan, dirigen y mantienen una actitud de Satisfacción con el trabajo, sin considerar exactamente los factores concretos que explican este comportamiento Chiang V.& Martin (2010).

Teorías de contenido

Teoría de Maslow

Esta teoría, de acuerdo a Chiang V.& Martin (2010) destaca la necesidad de generar un entorno organizativo, que sea capaz de dar la satisfacción a todas las necesidades del trabajador, iniciando en las más básicas, tales como la alimentación; hasta llegar a las más altas, tales como la auto realización. Para lo cual Maslow nos presenta la siguiente Jerarquía de necesidades:



Figura: 1
Teoría Bifacial (Frederick Herzberg) Teoría Bifacial

Chiang V.& Martin (2010), indica que esta teoría parte del supuesto de que es esencial la relación entre el sujeto y su trabajo, donde su actitud hacia el trabajo puede determinar el éxito o fracaso del trabajador, en este sentido esta teoría presenta dos tipos de factores que explican el sentimiento del individuo hacia su trabajo:

Los factores intrínsecos o motivacionales: son los sentimientos positivos del trabajador que están determinados por el desarrollo personal, el reconocimiento, los logros y los ascensos; que se desarrollan en el trabajo y que son inherentes al sujeto Chiang V.& Martin (2010).

Los factores extrínsecos: las cuales son la política de la organización, el salario, condiciones de trabajo, la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, las cuales provocan sentimientos negativos con el trabajo Chiang V.& Martin (2010).

Teorías Basadas en el proceso

En este agregado se encuentran aquellos modelos que consideran en su conjunto; las características personales, el sistema de administración, características objetivas del trabajo, la interacción de equipo de trabajo, antecedentes laborales, al mismo tiempo se incluyen los procesos que van generando de la interacción y que influyen en el proceso emocional.

Teorías de las expectativas:

Esta importante teoría parte del supuesto de que la satisfacción de la conducta y por consiguiente de la conducta laboral depende mucho de las posibilidades subjetivas de que una determinada conducta conduce a un resultado específico, que son esperados y que el valor es estimado por el individuo. Las personas ante cualquier comportamiento mantienen una determinada expectativa con referencia a los resultados que se espera. y como una persona racional selecciona, de entre las diversas conductas posibles, aquel cuyos resultados, le genere mayor satisfacción.

Vroom postula una teoría acerca de la satisfacción laboral basada en tres concepciones básicas, que son: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. Posteriormente las personas evalúan objetivamente el nivel de contribución y resultados que genera su trabajo y de acuerdo a la comparación entre el nivel de aportación y beneficio que recibe de otra persona, experimentará una sensación de igualdad o desigualdad, por su parte Adams (1965) indica que el sentimiento

de falta de equidad genera en el individuo una tensión, el cual impulsa a conductas que se direccionan a establecer contextos de mayor justicia.

Teoría de Locke

Esta teoría, de acuerdo con Chiang V. & Martin (2010), se divide en dos modelos:

El modelo de finalidad: las metas que tiene un individuo como parte de su realización profesional constituyen una fuente propia de motivación y satisfacción para el individuo que trabaja, así mismo el modelo indica que las razones conscientes de una persona conducen sus acciones. Asimismo, cuantos mayores sean sus metas trazadas, entonces mejorará su nivel de actividades y por consiguiente conseguirá mayor satisfacción al llegar a sus metas propuestas.

El modelo de los Valores: este en cambio parte de un supuesto importante de la satisfacción laboral de una persona depende de los valores laborales importantes para el mismo, es decir depende de los logros que consigue con su trabajo. Asimismo, existe una relación directa entre los valores personales y sus necesidades que tenga esta persona.

Entre las definiciones más importantes en la literatura es la que presentó John Locke (1976), el cual ejecutó una cantidad de 3.300 investigaciones acerca de la satisfacción laboral conceptualizando como un estado emocional placentero y positivo que es consecuencia de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Es decir, se trata de un tipo de sentimiento de felicidad, placer o bienestar que desarrolla el sujeto en relación con su trabajo. Es un sentimiento que puede ser generalizado y abarca todos los aspectos de un determinado trabajo, por lo que se puede hablar de "satisfacción laboral general".

Satisfacción con el liderazgo

Un buen liderazgo en una organización independientemente de sus fines, genera entusiasmo en los seguidores o colaboradores de la empresa y por tanto genera unidad en el grupo. Por lo que un buen líder es capaz de crear una visión compartida del futuro, es empático con los demás, sabe empoderar a los miembros del grupo, es un inspirador de autoconfianza, desarrollar equipos efectivos de trabajo, sabe recompensar los esfuerzos, cambia las reglas de juego en el momento oportuno, es flexible, adaptativo y cambiante, apoya eficientemente con otros jefes, contrata a excelentes profesionales, es seguido por características valoradas por el grupo.

Satisfacción con las condiciones laborales

Actualmente se toma en cuenta la naturaleza psicosocial de este proceso, entendiéndose como una interacción del sujeto con el conjunto de factores de su contexto o ambiente. Desde esta perspectiva, y en contraposición a los que alegan que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, hay autores como Zohar and Luria (2004) que señalan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la percepción e interpretación que hace el individuo de las circunstancias y elementos de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen importancia tanto los factores personales como los factores entorno, entre ellos resalta la calidad de liderazgo.

Satisfacción Intrínseca con el trabajo

De acuerdo a Grumberg y Shepart mencionados por el autor (Galaz F., 2002), el trabajo mismo es una dimensión o factor relevante y estrechamente relacionada a la satisfacción laboral. En este enfoque, las características propias del trabajo que determinan el grado de satisfacción laboral son: la propia naturaleza de las labores a ejecutar, las tecnologías empleadas y su

resultado en un determinado contexto, las aptitudes y habilidades demandadas por el trabajo, y el nivel de independencia que la labor permite. Estas características intrínsecas al trabajo influyen de forma significativa en la satisfacción de una persona con la labor que realiza en una determinada organización.

La satisfacción laboral es explicado por las propias características del trabajador, entre los cuales tenemos la buena disposición del trabajador, su rendimiento laboral influenciado por la repetición o retroalimentación, la presencia de soluciones adecuadas y a tiempo frente a conflictos que se pudieran generar, la diversidad de actividades a desarrollar en el trabajo, el sentido de libertad para adoptar técnicas y métodos de acuerdo a la necesidad en el trabajo, y la adecuada definición de su puesto laboral.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de Investigación.

la investigación por sus características, es de tipo básico, de nivel descriptivo y de alcance correlacional que busca conocer y analizar las características y comportamientos de las variables: “HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SUNAT, LIMA - 2018”, asimismo busca analizar la relación que existe entre los mismos. Siguiendo los lineamientos que recomienda Hernández, Fernández y Baptista (2014); básica, ya que pretende explorar y generar nuevos conocimientos en los diferentes contextos. Descriptivo, debido a que pretende caracterizar y valorar las variables de estudio de forma objetiva y analítica en el periodo de estudio. De alcance correlacional, puesto busca analizar si existe alguna relación entre las variables de estudio.

3.2 Población y muestra

Población:

Hernández (2014) menciona que una población para una investigación es un conjunto o grupo de elementos que comparten un conjunto definido de características, que para nuestro caso está compuesto por personas, el cual está relacionado a nuestras variables de investigación” (p. 174).

Como señalamos en el párrafo anterior la población de la presente investigación estará conformada por la totalidad de 300 colaboradores de la División Central de Consultas SUNAT, sede Jr. Tarma 245-Lima

Técnica de muestreo

La técnica de muestreo seguido para la investigación fue muestreo probabilístico aleatorio simple, puesto que todos los clientes conforman la población por inclusión total, es decir, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos como parte del estudio de forma igualitaria.

Para el que se aplicó la fórmula probabilística para una población finita, con el fin de obtener un tamaño de muestra, siguiendo los pasos siguientes:

$$n = \frac{Z_{(1-\alpha/2)}^2 * Np(1-p)}{Z_{(1-\alpha/2)}^2 * p(1-p) + (N-1)(\varepsilon)^2}$$

Donde:

N: es la población total

n: será la muestra resultante.

Z: es la desviación estándar

p. es la probabilidad de éxito

e: es el margen de un posible error

N	300	(División Central de Consultas) SUNAT, sede Jr. Tarma 245-Lima.
---	-----	--

Muestra:

Sobre Hernández (2014) “dentro de la población de estudio se selecciona la muestra de estudio.”

Para el desarrollo de la muestra de estudio, se determinó un total de 168 colaboradores de la SUNAT.

3.3 Operacionalización de variables.

Tabla 1
Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Habilidades Gerenciales	(Gutiérrez Tobar, 2010) es el conjunto de competencias y conocimiento para liderar y desarrollar las actividades de administración. Asimismo, constituye un elemento esencial del agregado de responsabilidades que son propias de las personas que llevan la función de la alta jerarquía de la organización, es decir, las personas que ostenten las funciones de coordinación y gerencia deben reunir las competencias gerenciales adecuadas para cumplir con sus responsabilidades.	Liderazgo	Respuesta a consultas
			Nivel de apoyo
			Nivel de delegación
			Nivel de dirección
		Motivaciones	Nivel de logros Nivel de reconocimiento Nivel de Compromiso
		Habilidades interpersonales	Nivel de Comunicación Nivel de empatía
Habilidades analíticas	Nivel de identificación de problemas Nivel de identificación soluciones		
Satisfacción laboral	Es una actitud o disposición de carácter psicológica de la persona hacia su trabajo, e implica un conjunto de sentimientos o actitudes asociados a uno mismo. Asimismo, es la interpretación de su contexto. Donde este estado de satisfacción es un sentimiento general. Resultado de un agregado de actitudes e interpretaciones. Schutlz (1995)	Satisfacción con el liderazgo	Nivel de supervisión Nivel de participación Nivel de solución de conflictos
		Satisfacción con las condiciones laborales	Ambiente físico Diseño del Puesto Prestaciones

	citado por (Ramírez, Benitez y Robles, 2011)	Satisfacción Intrínseca con el trabajo	Disposición a trabajar Calidad de Producción Cantidad de producción.
--	--	--	---

Definición operacional de los variables (fuente: elaboración propia)

3.4 Instrumentos

Los instrumentos elementales, para esta investigación de tipo correlacional-cualitativo, son:

El cuestionario de investigación, es un instrumento que suma un conjunto de preguntas e indicaciones, cuyo propósito de su empleo es recoger la información requerida a partir de una muestra objetiva (Ballén A. & Polido R, 2007).

Análisis Bibliográfico.

Los ficheros Bibliográficos.

El paquete estadístico SPSS.

El paquete Excel

3.5 Procedimientos

Terminado el recojo de información del campo, se prosiguió a edificar las bases de datos en el Excel y posteriormente acomodado la serie de datos estratégicamente se trasladó al paquete de SPSS 25, para finalmente hacer los análisis estadísticos.

Posteriormente se procedió a realizar los siguientes pasos:

Escala de medición de indicadores

La escala de medición de los indicadores será la escala de Licker, como se muestra a continuación:

1=Totalmente en desacuerdo,

2= En desacuerdo,

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo,

4= De acuerdo,

5= Totalmente de acuerdo

Análisis De Confiabilidad Del Instrumento

Para lo cual se emplea el alfa de Cronbach, lo cual constituye una herramienta para determinar el grado de confiabilidad en el instrumento que se emplea para medir ciertos indicadores de variables categóricas.

Análisis Tablas por frecuencia y porcentaje

Análisis Gráficos por frecuencia y porcentaje

Conforme a las dimensiones de cada variable se obtuvo las frecuencias y porcentajes.

De acuerdo a las dimensiones y variables se construyó las tablas

De acuerdo a las dimensiones y variables se elaboraron las gráficas.

Se hace la evaluación de la prueba de Spearman.

Para poder probar el hipo tesis que se planteó en la investigación, se empleó la prueba de Superman para estadísticas no paramétricas, que de acuerdo a las características de nuestras variables y dimensiones de estudio es el más adecuado, dado que es se trata de variables categorías, asimismo se pretende analizar el signo y el grado de correlación mediante el Rho de Spearman.

El nivel de significancia (alfa): $\alpha = 0.05$; es decir si cae por debajo o igual el valor de p entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se procede a aceptar la hipótesis alterna (H_a).

Las decisiones del valor de Rho:

Tabla 2
Valores de Rho Spearman

	Valor de Rho	Significado del valor		
Coeficiente Rho	Rho=1	Existe una asociación	Perfecta	entre variables
	Entre 0.8 y 1		muy alta	
	Entre 0.6 y 0.8		alta	
	Entre 0.4 y 0.6		moderada	
	Entre 0.2 y 0.4		baja	
	Entre 0.0 y 0.2		muy baja	
	Rho=-1		Ninguna	

Interpretación de los valores de Rho Spearman (Elaboración propia)

Notas: 1 Los valores positivos de Rho Spearman indican que existe una relación directa, es decir una asociación positiva (si mejora una variable entonces el otro también lo hace); los valores negativos de Rho indican una relación indirecta, es decir existe una relación negativa (cuando una variable mejora el otro empeora).

3.6 Análisis de Datos

Análisis De Confiabilidad Del Instrumento

Tabla 3
Resumen de los casos procesados

		N	%
Casos	Válido	168	57,1
	Excluido	126	42,9
	Total	294	100,0

Notas: 2

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad de Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,863	168

Grado de confiabilidad en el instrumento (Fuente: Del investigador)

Interpretación:

De acuerdo a la tabla de estadísticas de fiabilidad, tenemos un coeficiente de fiabilidad del 0.863 que, de acuerdo a su escala de valoración, nos sustenta que los nueve elementos: 2 variables; 4 dimensiones de la variable habilidades gerenciales y 3 dimensiones de la variable satisfacción laboral agrupados de las 42 preguntas del cuestionario, tiene un alto grado de relación y una buena consistencia interna de las dimensiones. En síntesis, el grado de fiabilidad del instrumento empleado en la investigación es bastante aceptable.

Análisis inferencial de los tablas y gráficos

A continuación, se presentan las tablas y gráficas de frecuencias y porcentajes, los cuales aún no han sido agrupados, lo cual nos permitirá apreciar de forma íntegra toda la parte descriptiva de los resultados obtenidos por pregunta e indicadores. Sin embargo, estas mismas en la siguientes páginas se desarrollarán de forma agrupada para poder apreciar mejor de acuerdo a las dimensiones y variables que es son nuestro interés.

Tabla 4

Los directivos tienen capacidad para alentar al equipo de trabajo.

	f	fr	fr*	Fr
Válido Totalmente en desacuerdo	13	7,7	7,7	7,7
En desacuerdo	36	21,4	21,4	29,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	31,5	31,5	60,7
De acuerdo	46	27,4	27,4	88,1
Totalmente de acuerdo	20	11,9	11,9	100,0
Total	168	100,0	100,0	

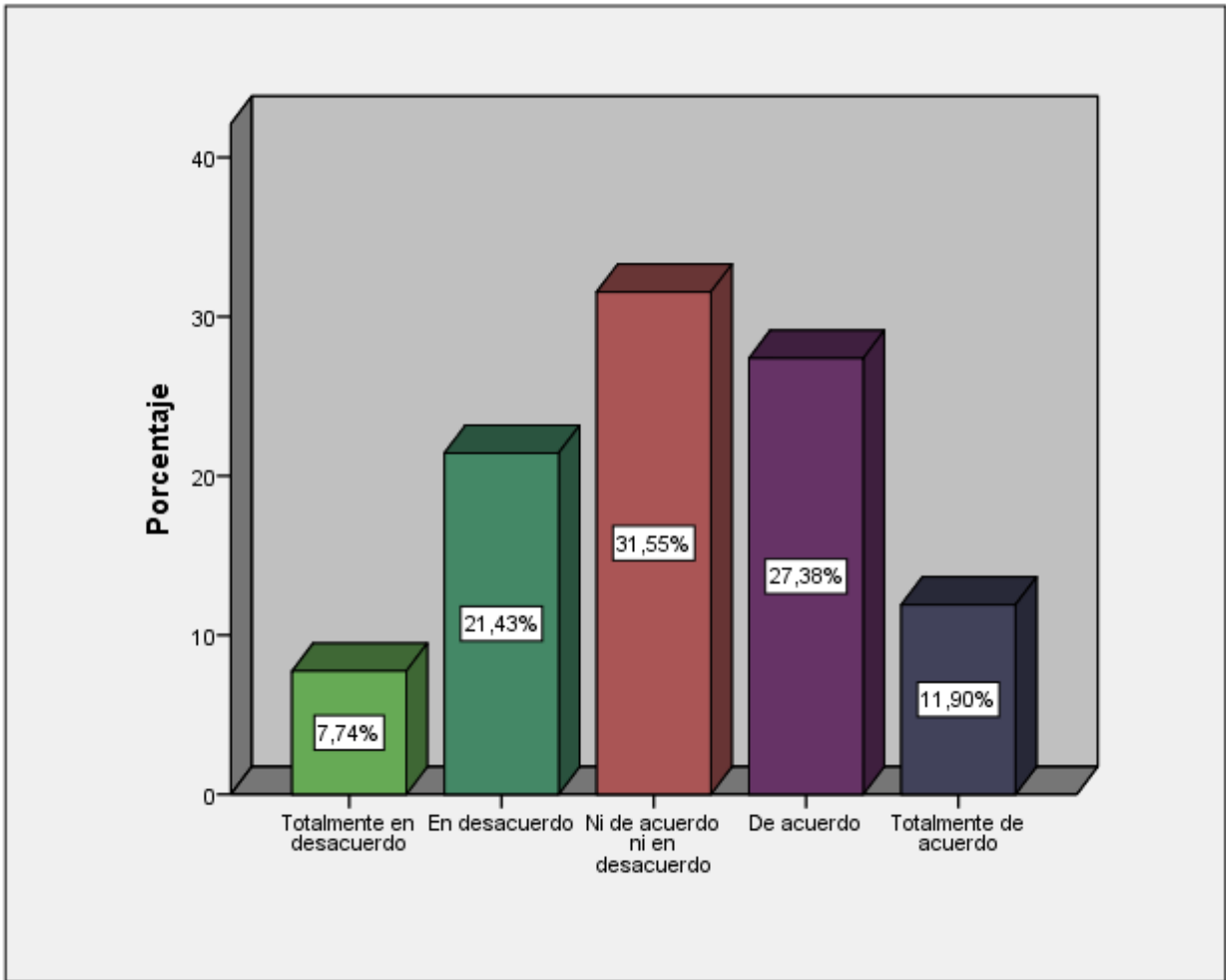


Figura: 2
Los directivos tienen capacidad para alentar al equipo de trabajo.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 02, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos tienen capacidad para alentar al equipo de trabajo, se obtuvo como resultado que el 31.55% declaran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27,38% señalan estar de acuerdo, el 21.43 % señalan estar en desacuerdo, el 11.90% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 7.74% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 5

Los directivos hacen reconocimientos por el logro que obtienen los colaboradores.

	f	fr	fr*	Fr
Válido Totalmente en desacuerdo	9	5,4	5,4	5,4
En desacuerdo	26	15,5	15,5	20,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	73	43,5	43,5	64,3
De acuerdo	41	24,4	24,4	88,7
Totalmente de acuerdo	19	11,3	11,3	100,0
Total	168	100,0	100,0	

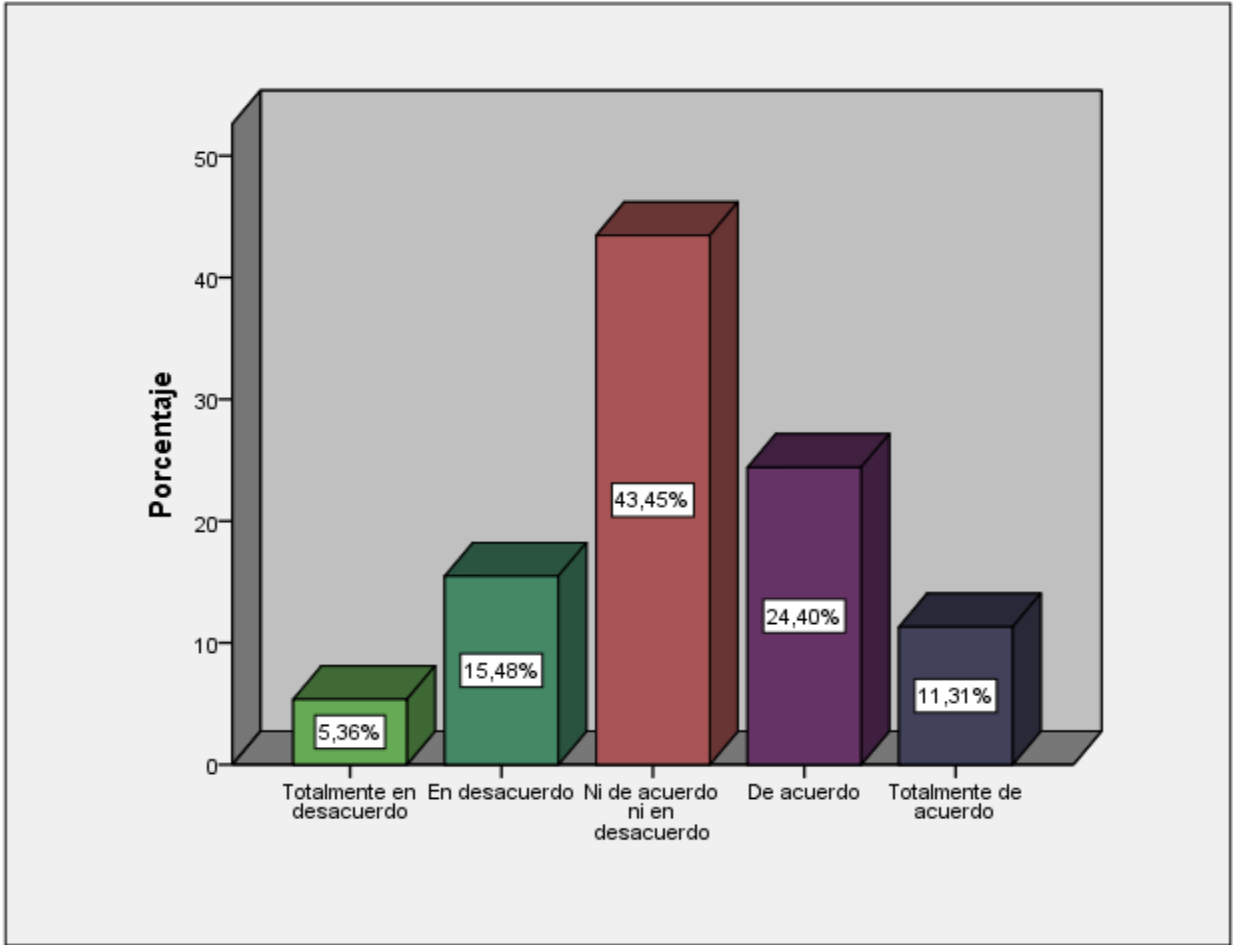


Figura: 3
Los directivos hacen reconocimientos por el logro que obtienen los colaboradores

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 03, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos hacen reconocimientos por el logro que obtienen los colaboradores, se obtuvo como resultado que el 43.45% declaran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24,40% señalan estar de acuerdo, el 15.48% señalan estar en desacuerdo, el 11.31% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 5.36% señalan estar completamente en desacuerdo

Tabla 6
 Los directivos manifiestan dedicación a su trabajo.

	f	fr	fr*	Fr
Válido Totalmente en desacuerdo	15	8,9	8,9	8,9
En desacuerdo	33	19,6	19,6	28,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	31,0	31,0	59,5
De acuerdo	47	28,0	28,0	87,5
Totalmente de acuerdo	21	12,5	12,5	100,0
Total	168	100,0	100,0	

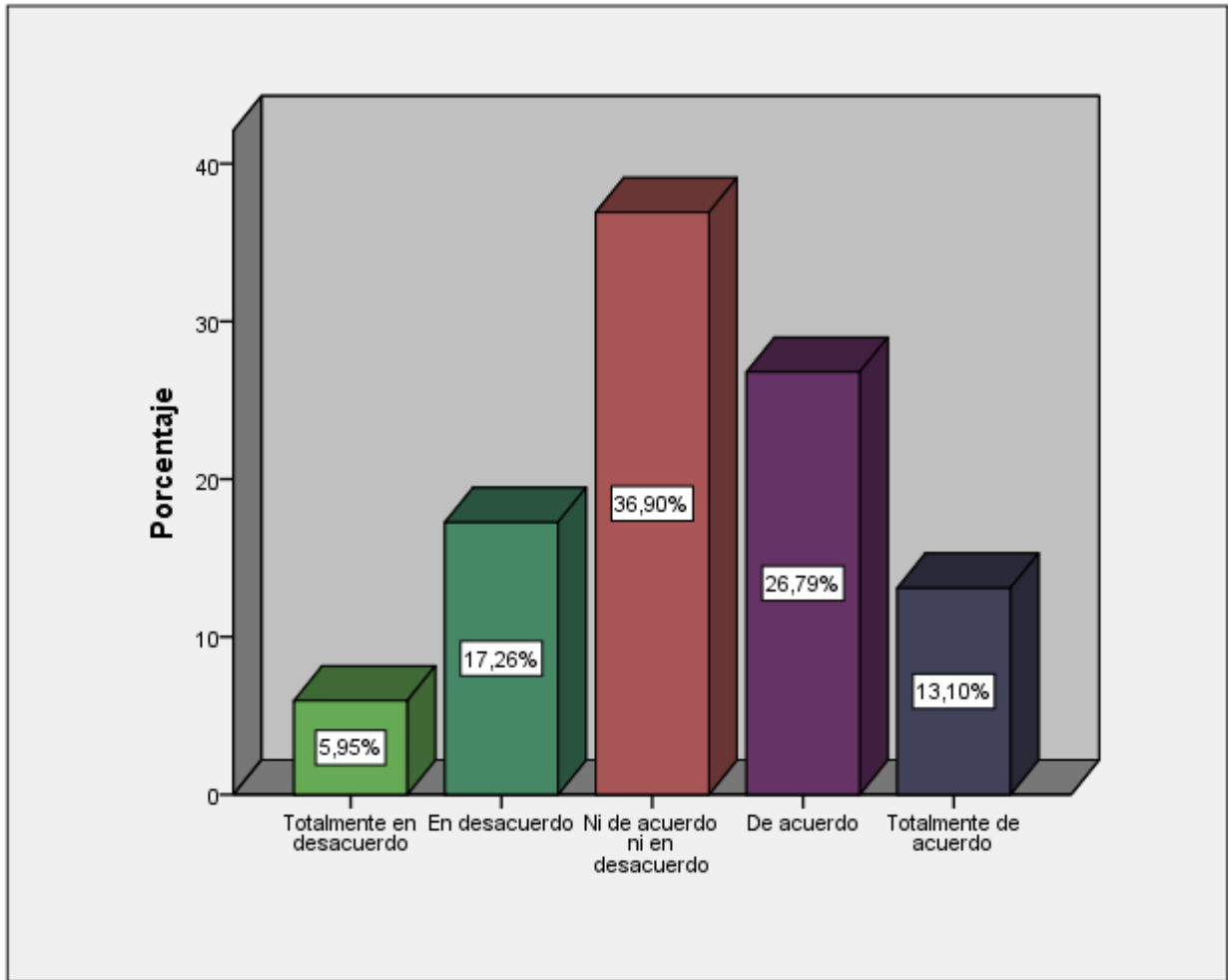


Figura: 4
Los directivos manifiestan dedicación a su trabajo.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 04, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes manifiestan dedicación a su trabajo, se obtuvo como resultado que el 36.90% declaran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 26,79% señalan estar de acuerdo, el 17.26% señalan estar en desacuerdo, el 13.10% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 5.96% señalan estar completamente en desacuerdo

Tabla 7

Los directivos se encuentran comprometidos con la institución y la misión institucional.

	f	fr	fr*	Fr
Válido Totalmente en desacuerdo	10	6,0	6,0	6,0
En desacuerdo	29	17,3	17,3	23,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	62	36,9	36,9	60,1
De acuerdo	45	26,8	26,8	86,9
Totalmente de acuerdo	22	13,1	13,1	100,0
Total	168	100,0	100,0	

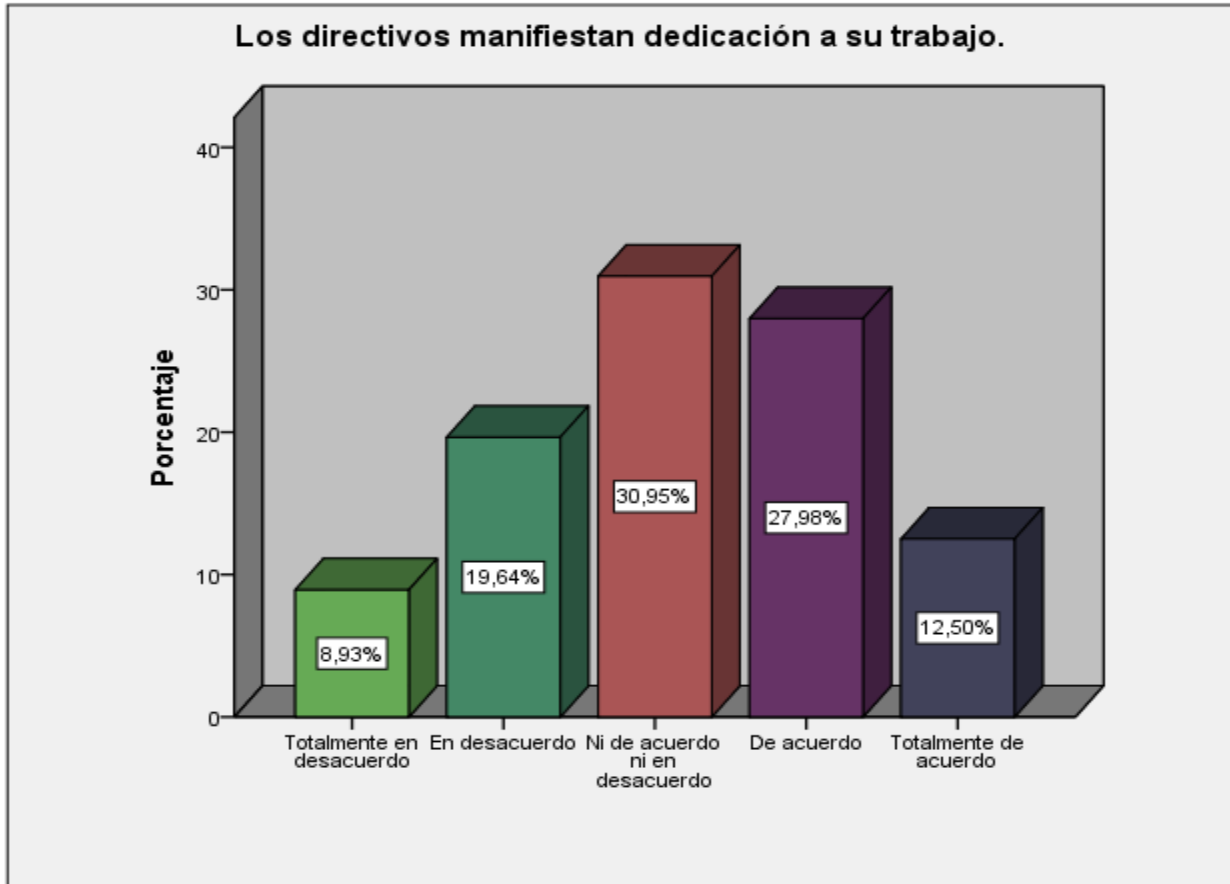


Figura: 5

Los directivos se encuentran comprometidos con la institución y la misión institucional.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 05, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes manifiestan dedicación a su trabajo, se obtuvo como resultado que el 30,95% declaran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27,98% señalan estar de acuerdo, el 19,64% señalan estar en desacuerdo, el 12,50% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 8,93% señalan estar completamente en desacuerdo

Tabla 8

Los directivos hacen las consultas a los colaboradores en las principales decisiones de la organización

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,2	1,2	1,2
	En desacuerdo	42	24,6	25,0	26,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	28,1	28,6	54,8
	De acuerdo	64	37,4	38,1	92,9
	Totalmente de acuerdo	12	7,0	7,1	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

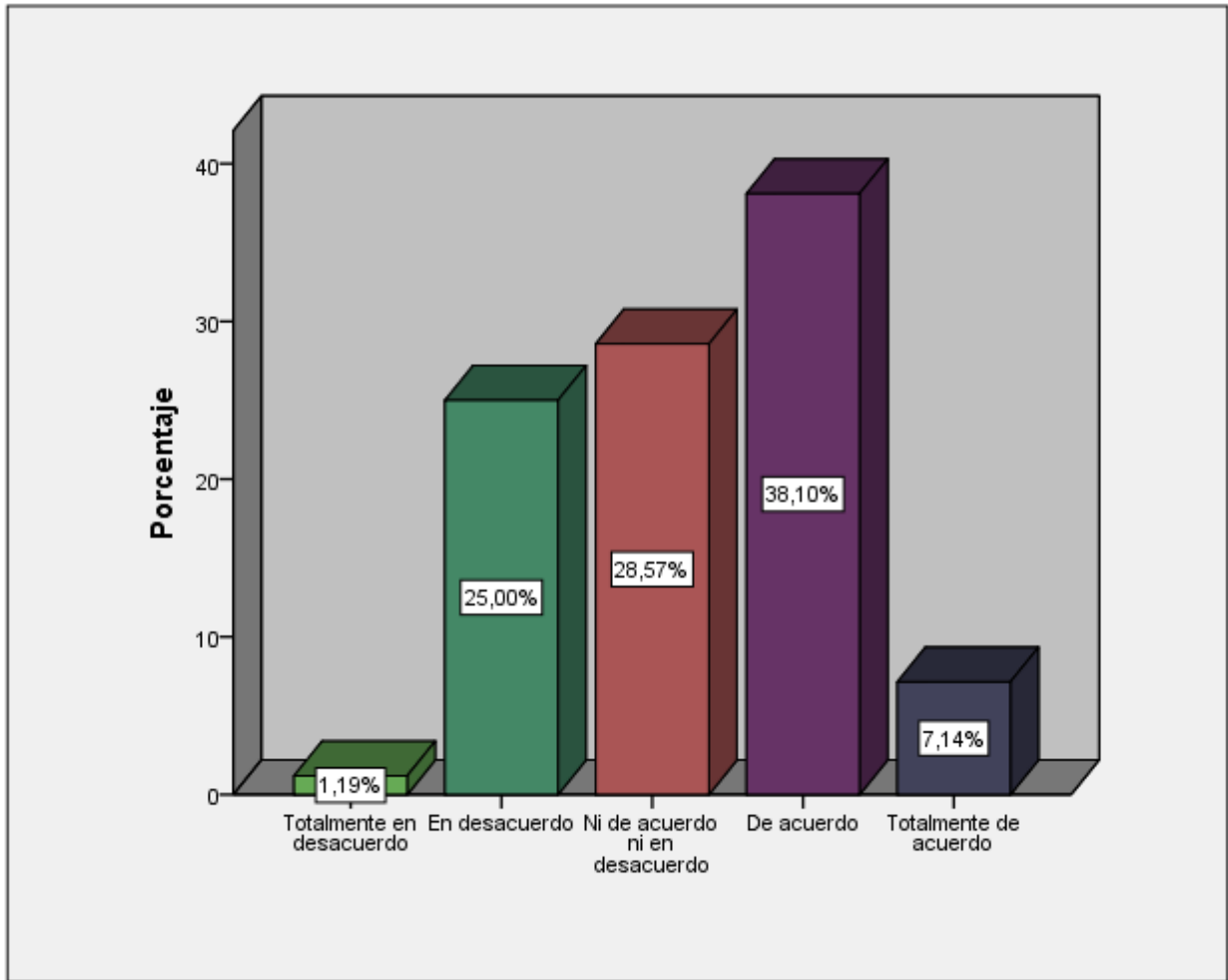


Figura: 6

Los directivos hacen las consultas a los colaboradores en las principales decisiones de la organización

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 06, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos hacen las consultas a los colaboradores en las principales decisiones de la organización, se obtuvo como resultado que el 38.10% declaran estar de acuerdo, el 28,57% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25.00% señalan estar en desacuerdo, el 7.14% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 1,19% señalan estar completamente en desacuerdo

Tabla 9
 Los directivos aceptan las consultas de los colaboradores

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	3,5	3,6	3,6
	En desacuerdo	39	22,8	23,2	26,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	31,0	31,5	58,3
	De acuerdo	54	31,6	32,1	90,5
	Totalmente de acuerdo	16	9,4	9,5	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

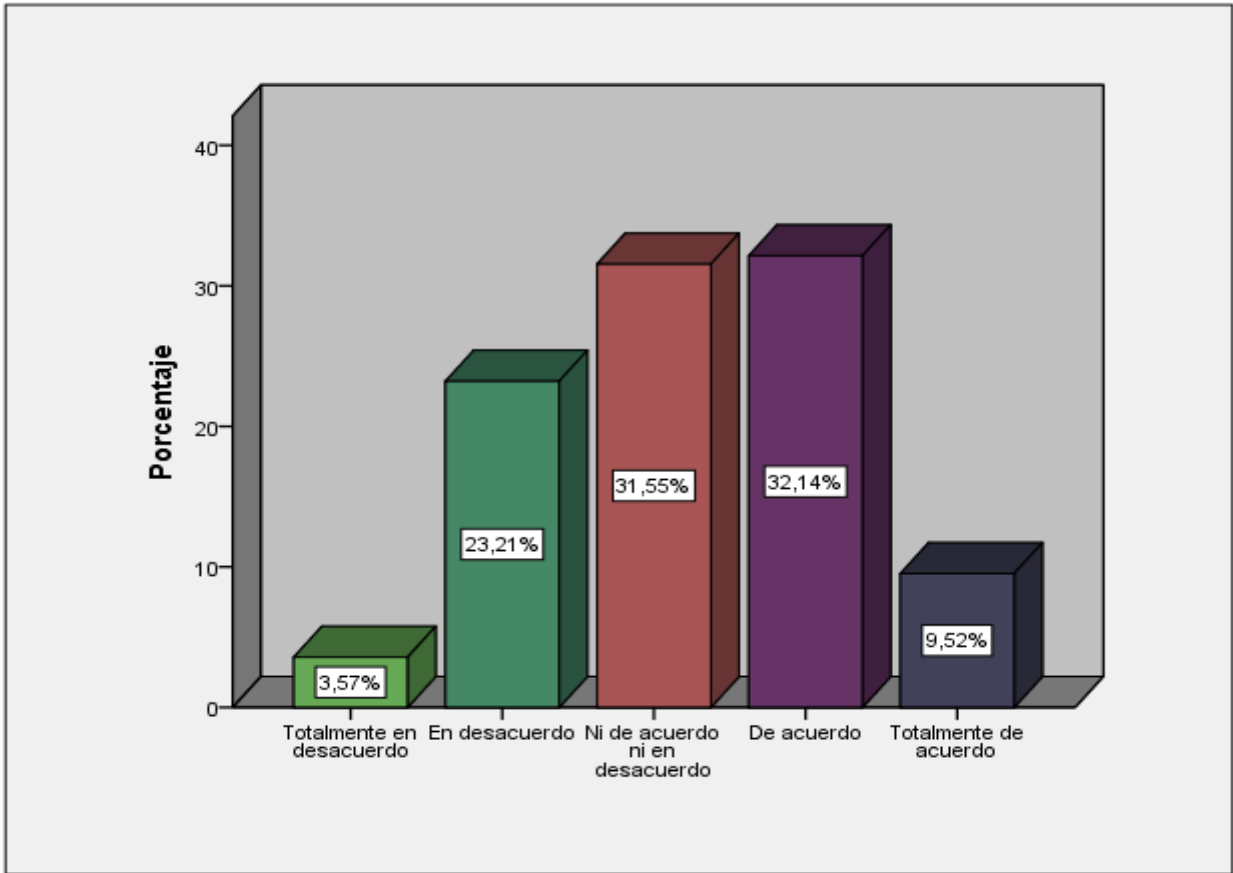


Figura: 7
 Los directivos aceptan las consultas de los colaboradores

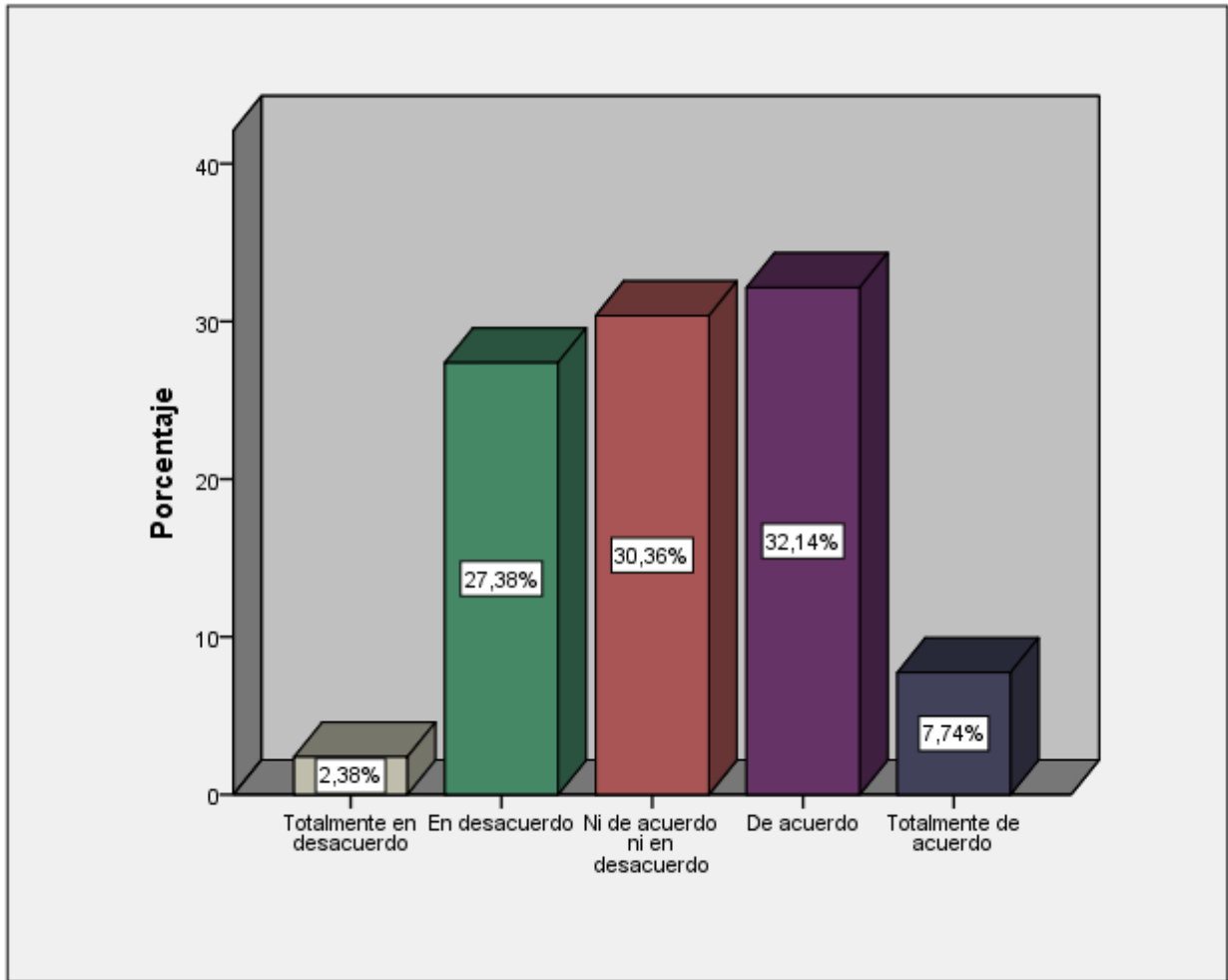
INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 07, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos aceptan las consultas de los colaboradores, se obtuvo como resultado que el 32.14% declaran estar de acuerdo, el 31,55% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23.21% señalan estar en desacuerdo, el 9.52% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 3,57% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 10
 Los directivos se apoyan entre sí.

	f	fr	fr*	Fr
--	---	----	-----	----

Válido	Totalmente en desacuerdo	4	2,3	2,4	2,4
	En desacuerdo	46	26,9	27,4	29,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	29,8	30,4	60,1
	De acuerdo	54	31,6	32,1	92,3
	Totalmente de acuerdo	13	7,6	7,7	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		



*Figura: 8
Los directivos se apoyan entre sí.*

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 08, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes se apoyan entre sí, se obtuvo como resultado que el 32.14% declaran estar de acuerdo, el 30,36% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27.38% señalan estar en desacuerdo, el 7.14% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 2,38% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 11

Los directivos apoyan a los colaboradores cuando la ocasión lo amerite.

	f	fr	fr*	Fr
Válido Totalmente en desacuerdo	2	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	30	17,5	17,5	18,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	59	34,5	34,5	53,2
De acuerdo	70	40,9	40,9	94,2
Totalmente de acuerdo	10	5,8	5,8	100,0
Total	171	100,0	100,0	

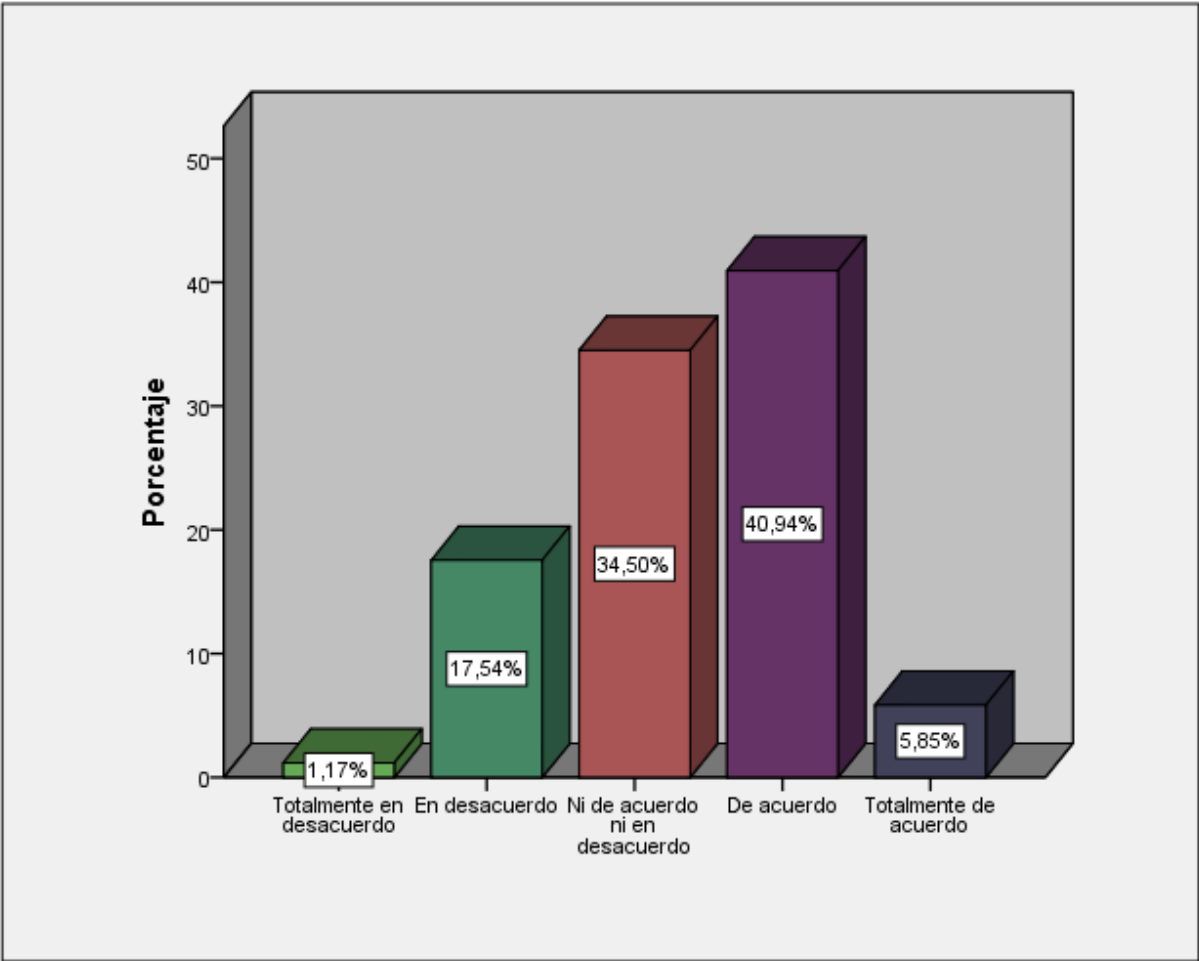


Figura: 9
Los directivos apoyan los colaboradores cuando la ocasión lo amerite

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 09, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si Los directivos apoyan los colaboradores cuando la ocasión lo amerite, se obtuvo como resultado que el 40.94% declaran estar de acuerdo, el 34,50% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17.54% señalan estar en desacuerdo, el 5.85% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 1,17% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 12
Los directivos delegan funciones.

	f	fr	fr*	Fr
Válido				
Totalmente en desacuerdo	3	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	29	17,0	17,3	19,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	36,8	37,5	56,5
De acuerdo	61	35,7	36,3	92,9
Totalmente de acuerdo	12	7,0	7,1	100,0
Total	168	98,2	100,0	
Perdidos				
Sistema	3	1,8		
Total	171	100,0		

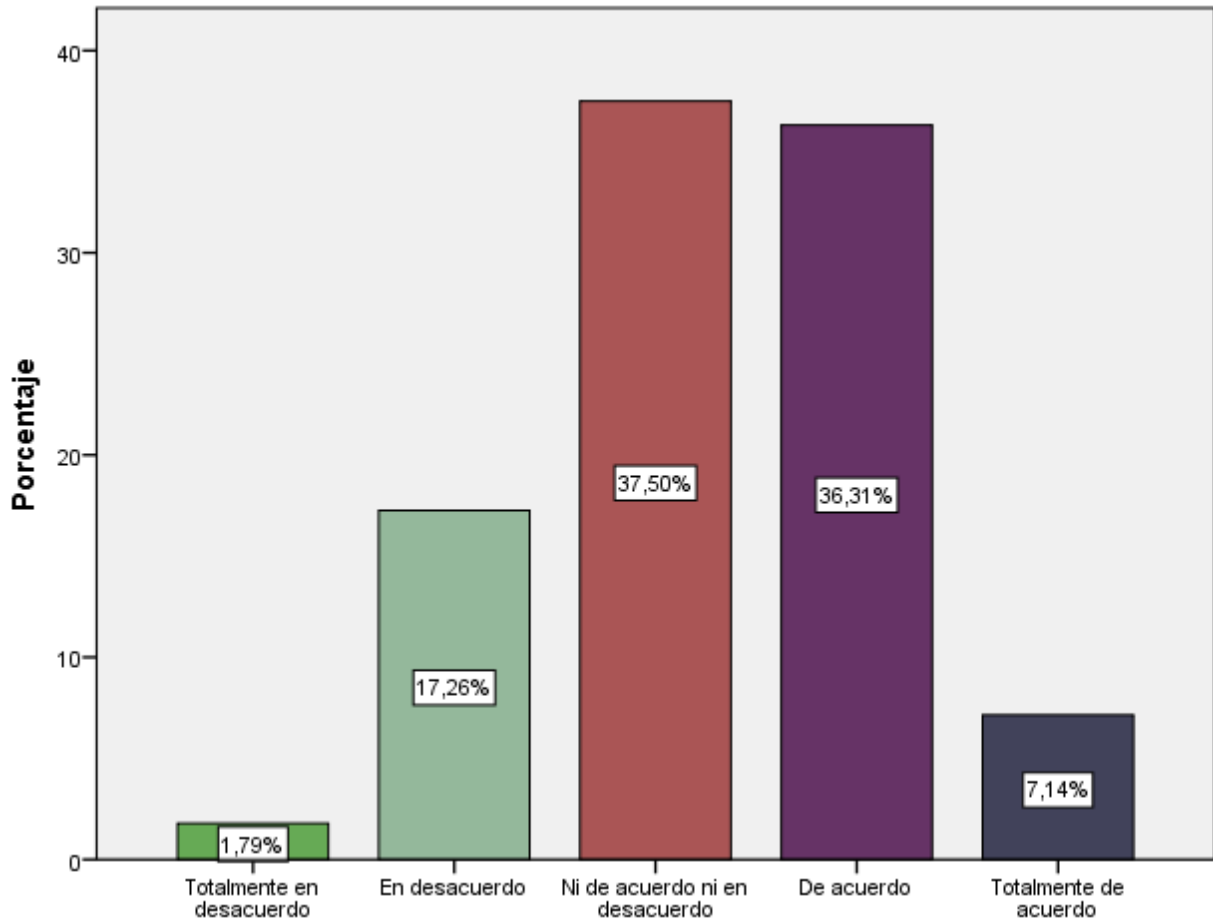


Figura: 10
Los directivos delegan funciones.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 10, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes delegan funciones, se obtuvo como resultado que el 37.50% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 36,31% declaran estar de acuerdo, el 17,26% señalan estar en desacuerdo, el 7.14% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 1,79% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 13

Los directivos desarrollan relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,2	1,2	1,2
	En desacuerdo	31	18,1	18,5	19,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	33,9	34,5	54,2
	De acuerdo	62	36,3	36,9	91,1
	Totalmente de acuerdo	15	8,8	8,9	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

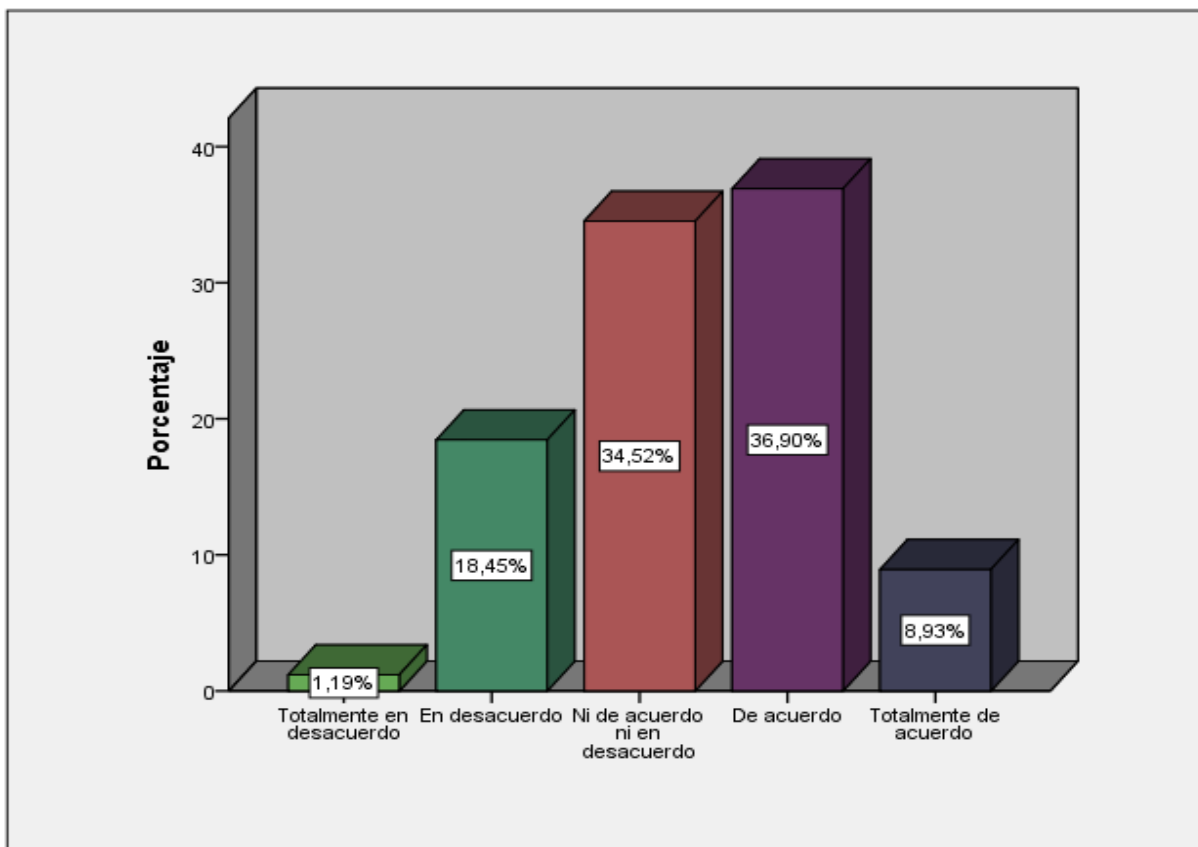


Figura: 11
Los directivos desarrollan relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 11, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes desarrollan relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados, se obtuvo como resultado, el 36,90% declaran estar de acuerdo, que el 34,52% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18,45% señalan estar en desacuerdo, el 8,93% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 1,19% señalan estar completamente en desacuerdo

Tabla 14

Los directivos hacen partícipe de las soluciones a los demás colaboradores.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	3,5	3,6	3,6
	En desacuerdo	32	18,7	19,0	22,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	31,6	32,1	54,8
	De acuerdo	66	38,6	39,3	94,0
	Totalmente de acuerdo	10	5,8	6,0	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

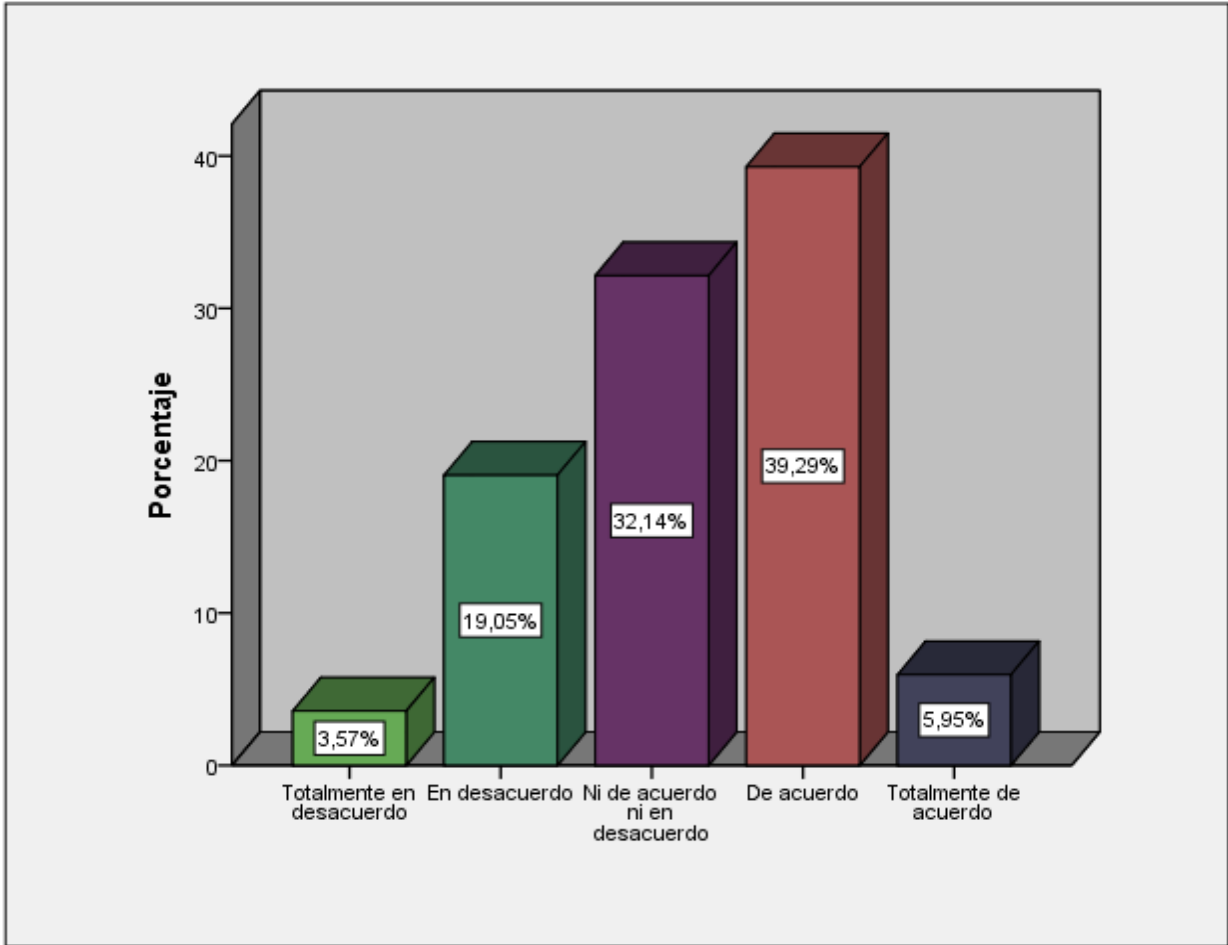


Figura: 12
Los directivos hacen partícipe de las soluciones a los demás colaboradores.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 12, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes hacen partícipe de las soluciones a los demás colaboradores, se obtuvo como resultado, el 39,29% declaran estar de acuerdo, que el 32,14% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19,05% señalan estar en desacuerdo, el 5,95% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 3,57% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 15

Los directivos desarrollan un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	23	13,5	13,7	13,7
	En desacuerdo	25	14,6	14,9	28,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	37,4	38,1	66,7
	De acuerdo	36	21,1	21,4	88,1
	Totalmente de acuerdo	20	11,7	11,9	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

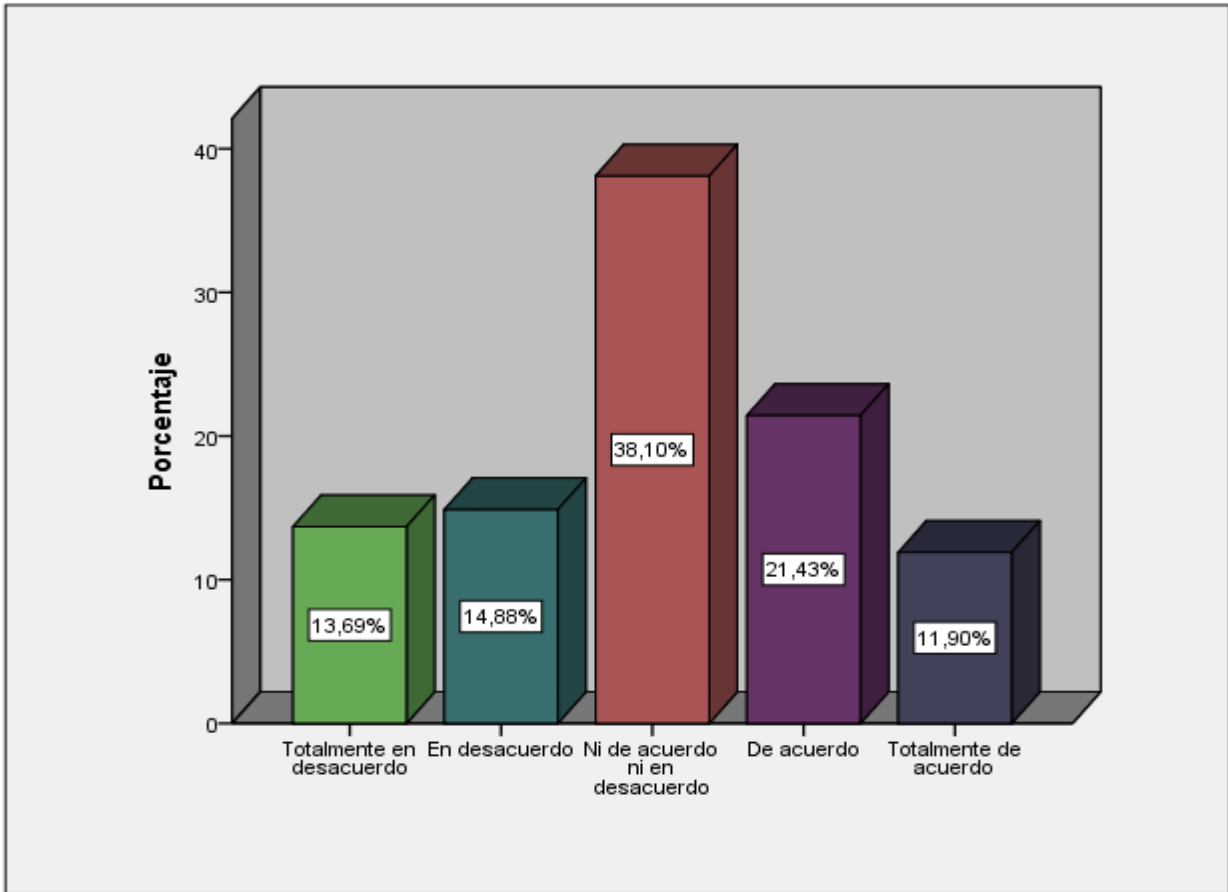


Figura: 13

Los directivos desarrollan un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 13, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes desarrollan un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados, se obtuvo como resultado, el 38,10% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21,43% declaran estar de acuerdo, el 14,88% señalan estar en desacuerdo, el 13% señalan estar completamente en desacuerdo y por último el 11,90% señalan estar completamente de acuerdo.

Tabla 16

Los directivos saben escuchar a otras personas en forma comprensiva

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	44	25,7	26,2	26,2
	En desacuerdo	26	15,2	15,5	41,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	29,2	29,8	71,4
	De acuerdo	37	21,6	22,0	93,5
	Totalmente de acuerdo	11	6,4	6,5	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

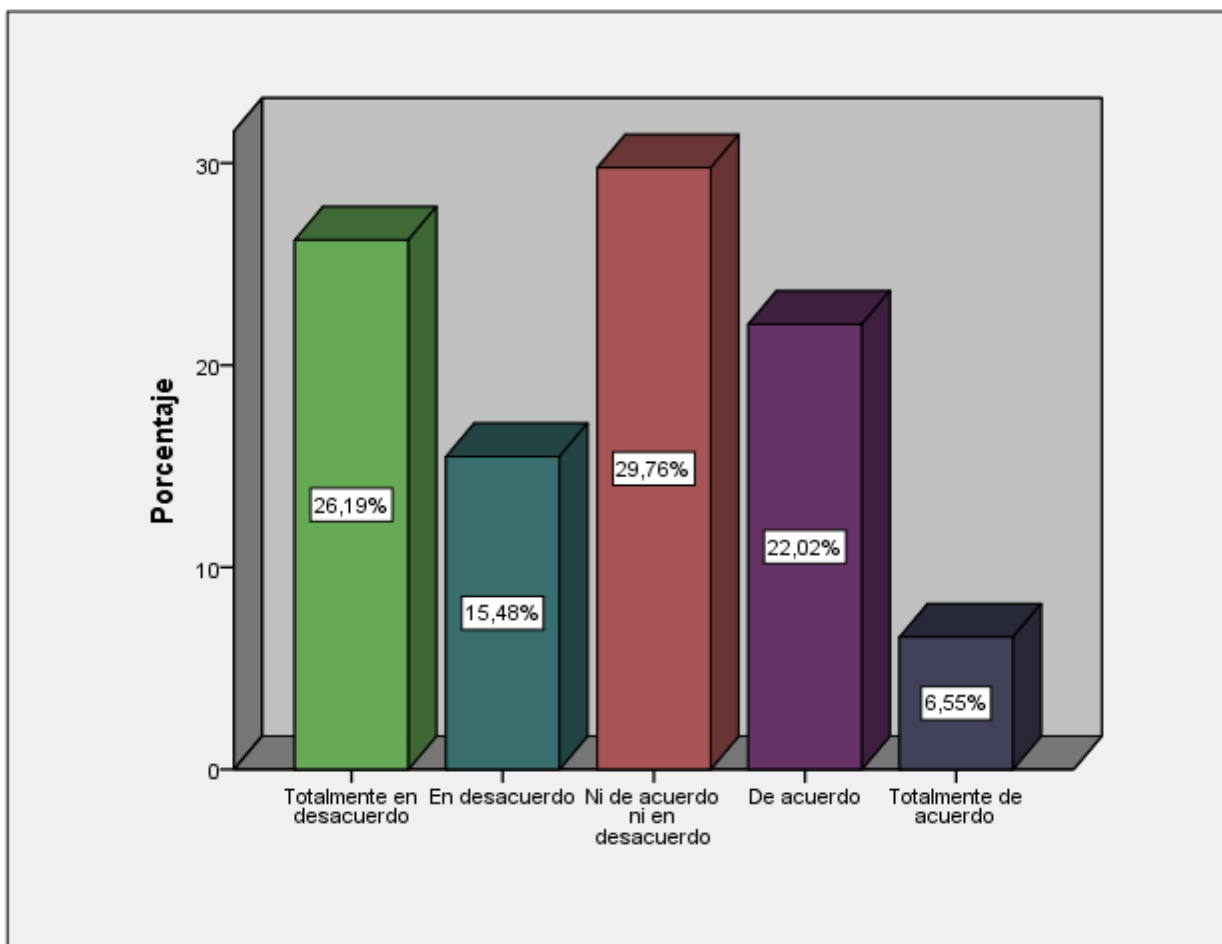


Figura: 14

Los directivos saben escuchar a otras personas en forma comprensiva

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 14, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes desarrollan un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados, se obtuvo como resultado, el 29,76% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 26,19% señalan estar completamente en desacuerdo, 22,02% declaran estar de acuerdo, el 15,48% señalan estar en desacuerdo, y por último el 6,55% señalan estar completamente de acuerdo.

Tabla 17

Los directivos comunican sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	11,1	11,3	11,3
	En desacuerdo	29	17,0	17,3	28,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	30,4	31,0	59,5
	De acuerdo	48	28,1	28,6	88,1
	Totalmente de acuerdo	20	11,7	11,9	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

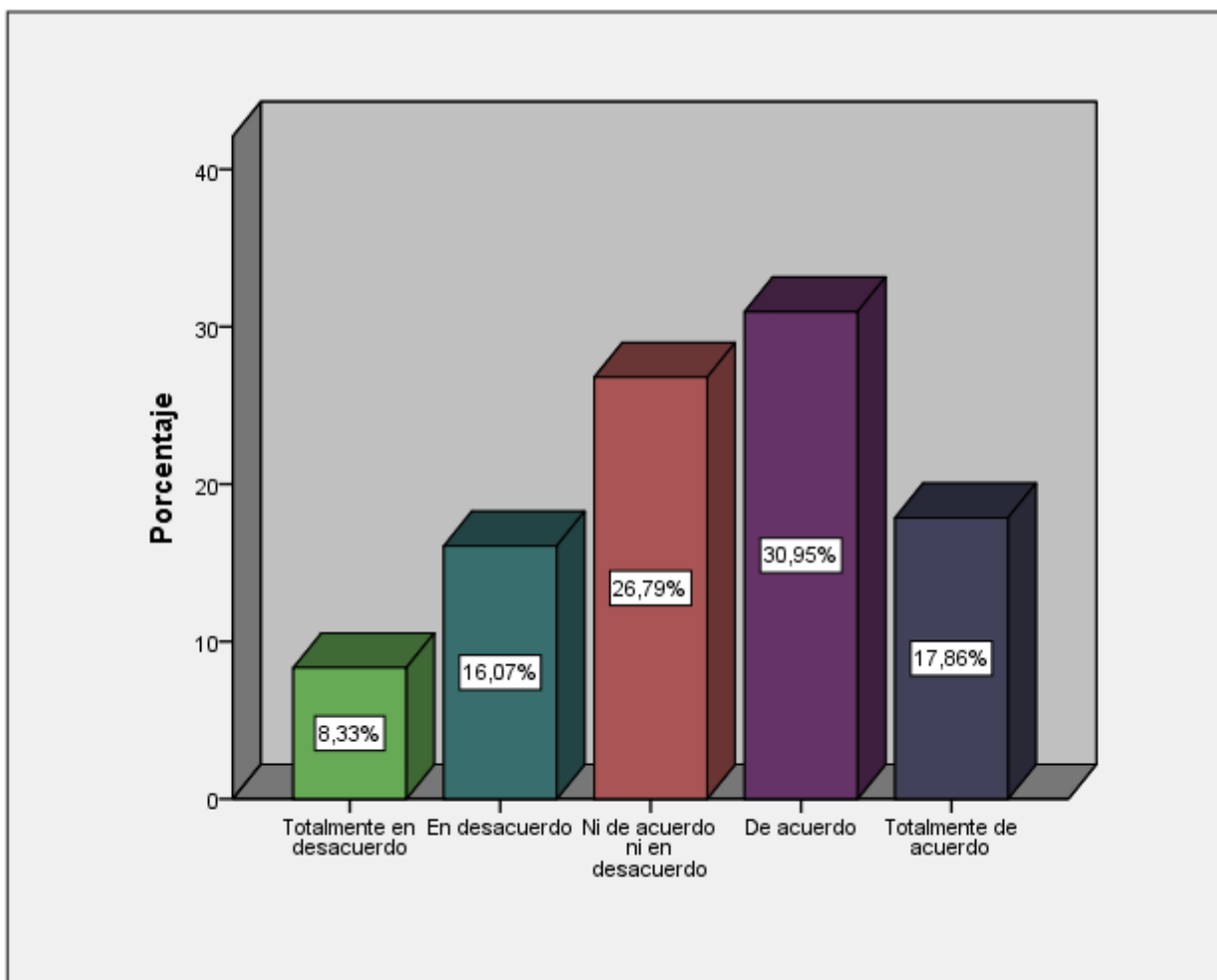


Figura: 15
Los directivos comunican sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 15, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes comunican sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva, se obtuvo como resultado, el 30,95% señalan estar de acuerdo, el 26,79% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17,86% señalan estar completamente de acuerdo, 16,07% declaran estar en desacuerdo, y por último el 8,33% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 18
 Los directivos presentan un buen nivel de creatividad, ingenio

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	11,1	11,3	11,3
	En desacuerdo	29	17,0	17,3	28,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	30,4	31,0	59,5
	De acuerdo	48	28,1	28,6	88,1
	Totalmente de acuerdo	20	11,7	11,9	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

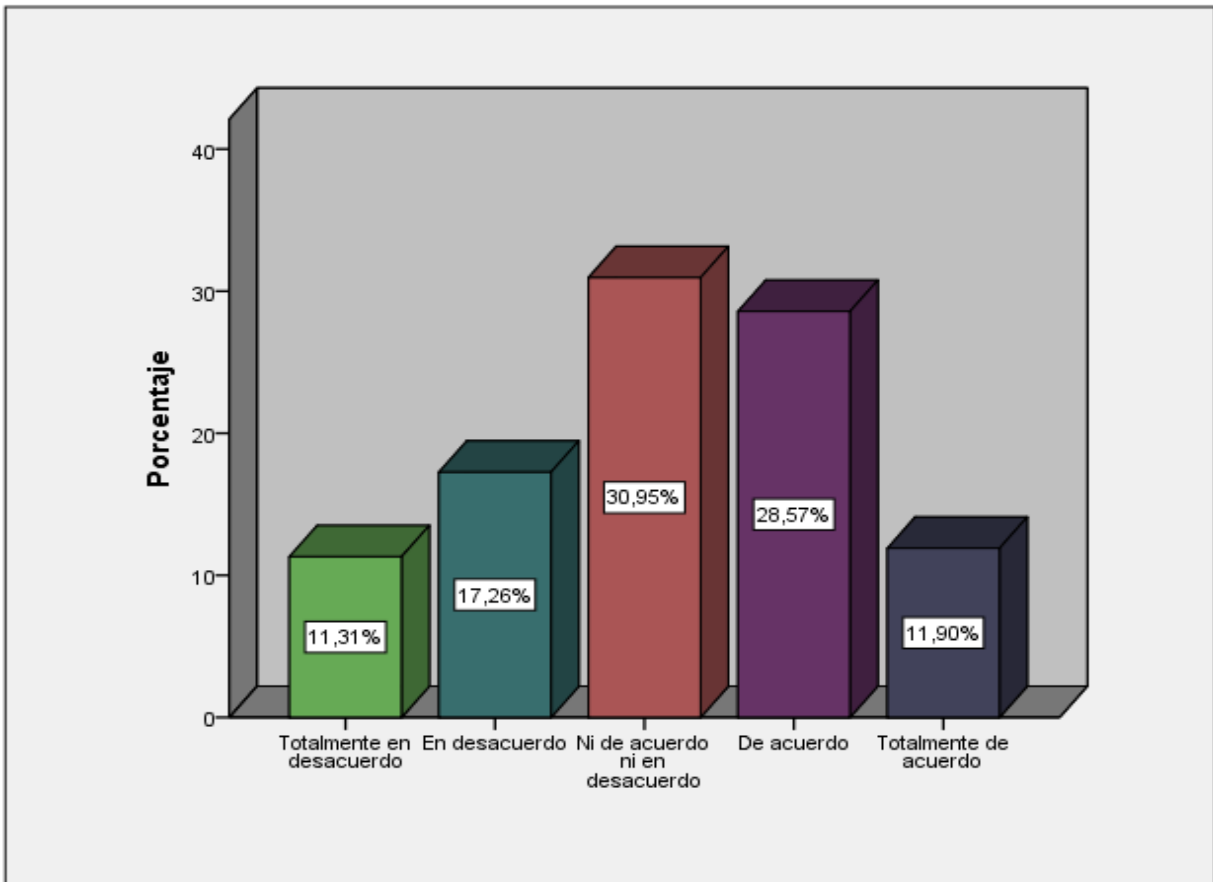


Figura: 16
Los directivos presentan un buen nivel de creatividad, ingenio

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 16, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes presentan un buen nivel de creatividad e ingenio, se obtuvo como resultado, el 30,95% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 28,57% señalan estar de acuerdo, el 17,26% señalan estar en desacuerdo, el 11,90% señalan estar completamente en de acuerdo y por último el 11,31 señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 19

Los directivos Influyen en personas sobre las que no tiene un control directo.

	f	fr	fr*	Fr
Válido Totalmente en desacuerdo	16	9,4	9,5	9,5
En desacuerdo	27	15,8	16,1	25,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	36,8	37,5	63,1
De acuerdo	53	31,0	31,5	94,6
Totalmente de acuerdo	9	5,3	5,4	100,0
Total	168	98,2	100,0	
Perdidos Sistema	3	1,8		
Total	171	100,0		

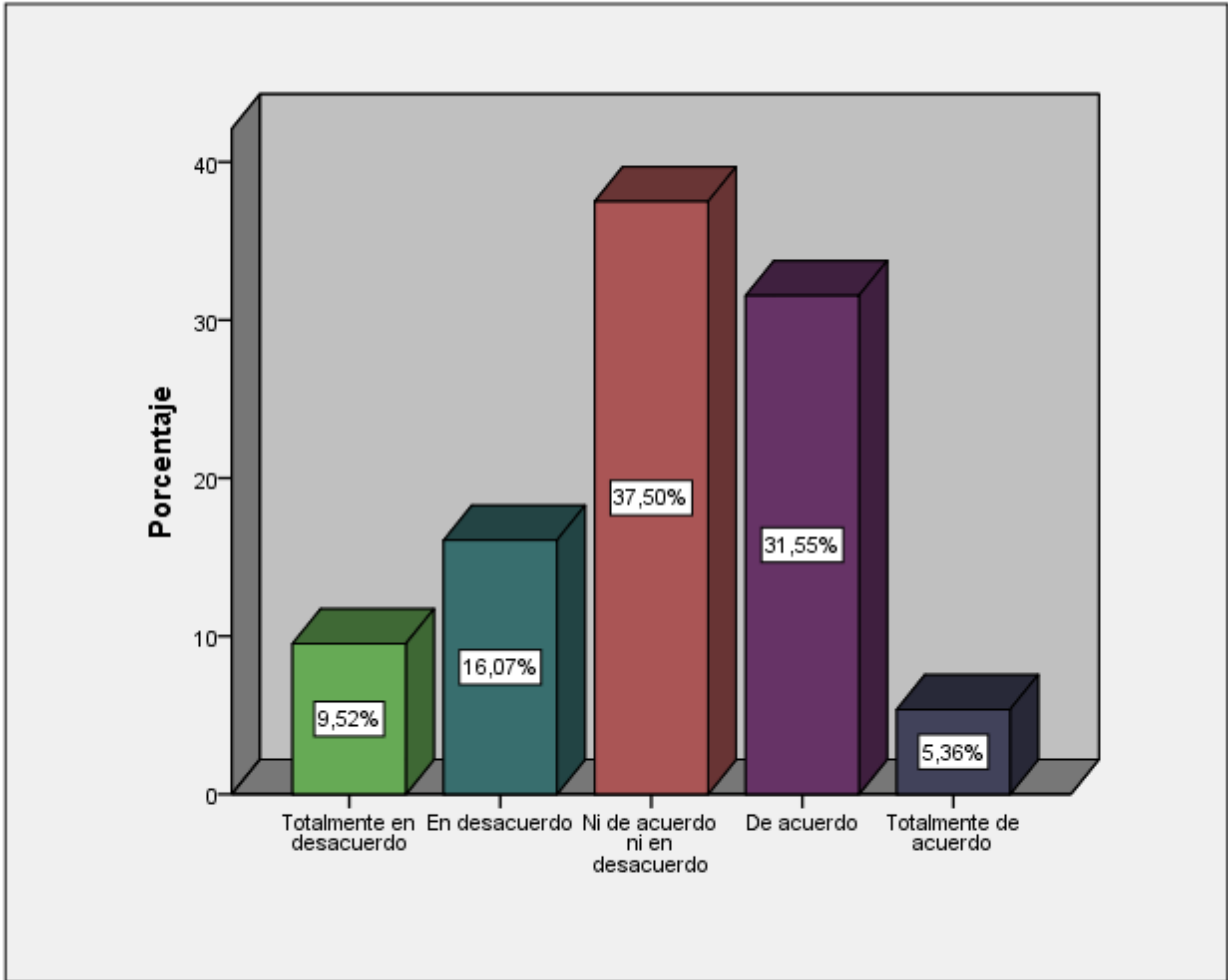


Figura: 17
Los directivos Influyen en personas sobre las que no tiene un control directo.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 17, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes influyen en personas sobre las que no tiene un control directo, se obtuvo como resultado, el 37,50% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31,55% señalan estar de acuerdo, el 16,07% señalan estar en desacuerdo, el 9,52% señalan estar completamente en desacuerdo y por último el 5,36 señalan estar completamente de acuerdo.

Tabla 20
 Los directivos son empáticos.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	9,4	9,5	9,5
	En desacuerdo	30	17,5	17,9	27,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43	25,1	25,6	53,0
	De acuerdo	43	25,1	25,6	78,6
	Totalmente de acuerdo	36	21,1	21,4	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

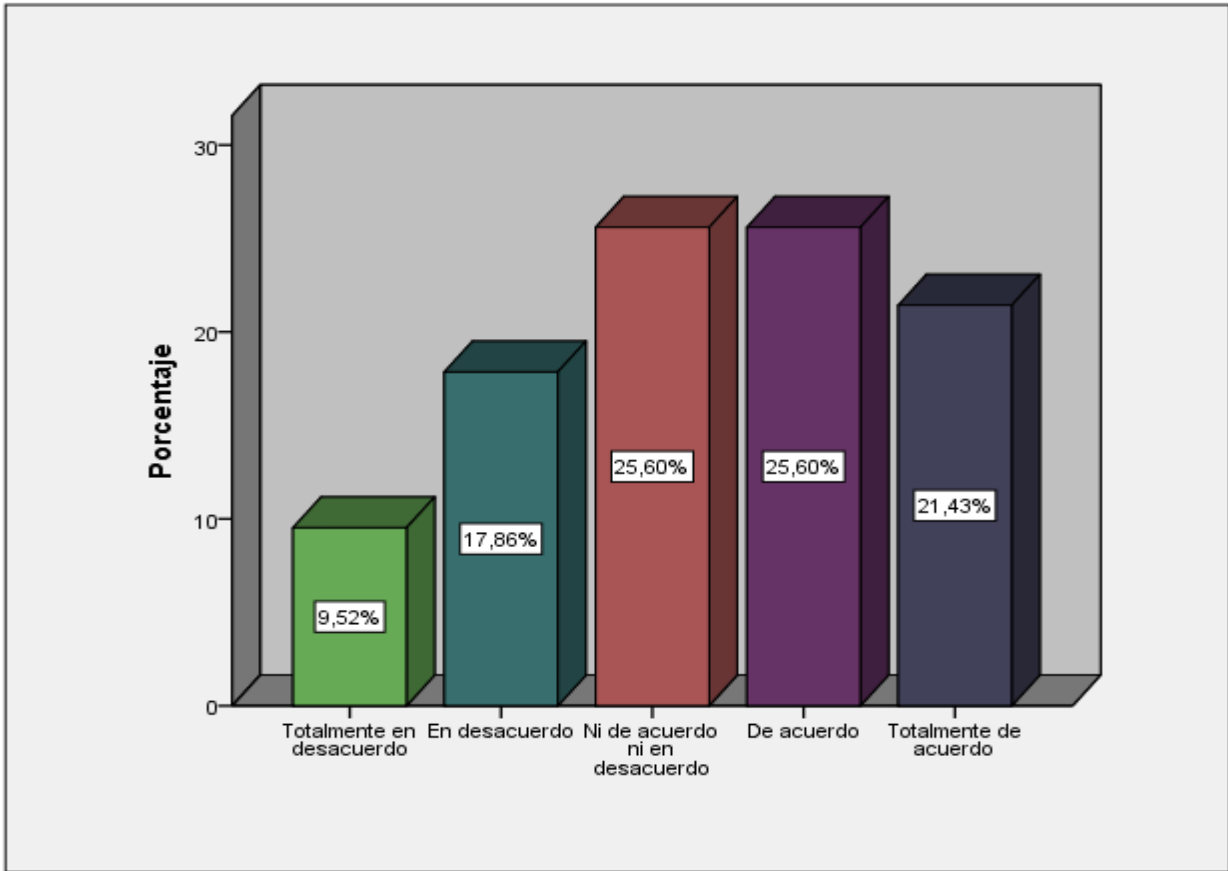


Figura: 18
Los directivos son empáticos.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 18, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes son empáticos, se obtuvo como resultado, el 25,60% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25,60% señalan estar de acuerdo, el 17,86% señalan estar en desacuerdo, el 21,43% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 9,52 señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 21
 Los directivos saben Identificar los problemas en situaciones complejas y ambiguas

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	36	21,1	21,4	21,4
	En desacuerdo	23	13,5	13,7	35,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	19,9	20,2	55,4
	De acuerdo	50	29,2	29,8	85,1
	Totalmente de acuerdo	25	14,6	14,9	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

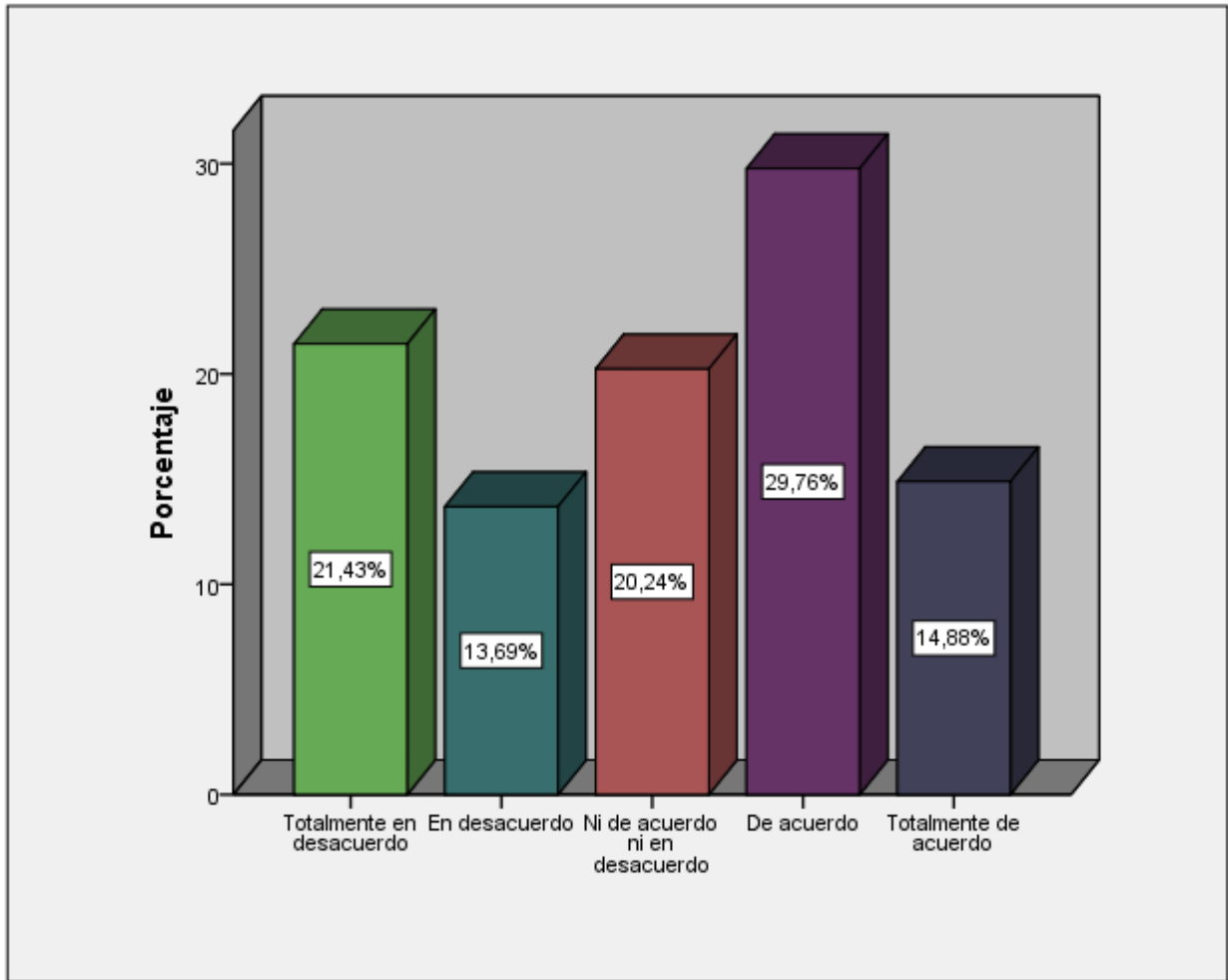


Figura: 19
Los directivos saben Identificar los problemas en situaciones complejas y ambiguas

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 19, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes saben identificar los problemas en situaciones complejas y ambiguas, se obtuvo como resultado, el 29,76% señalan estar de acuerdo, el 21,43% señalan estar totalmente en desacuerdo, el 20,24% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,88% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 13,69 señalan estar en desacuerdo.

Tabla 22

Los directivos obtienen rápidamente la información que se necesita para resolver un problema.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	32	18,7	19,0	19,0
	En desacuerdo	28	16,4	16,7	35,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	24,0	24,4	60,1
	De acuerdo	51	29,8	30,4	90,5
	Totalmente de acuerdo	16	9,4	9,5	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

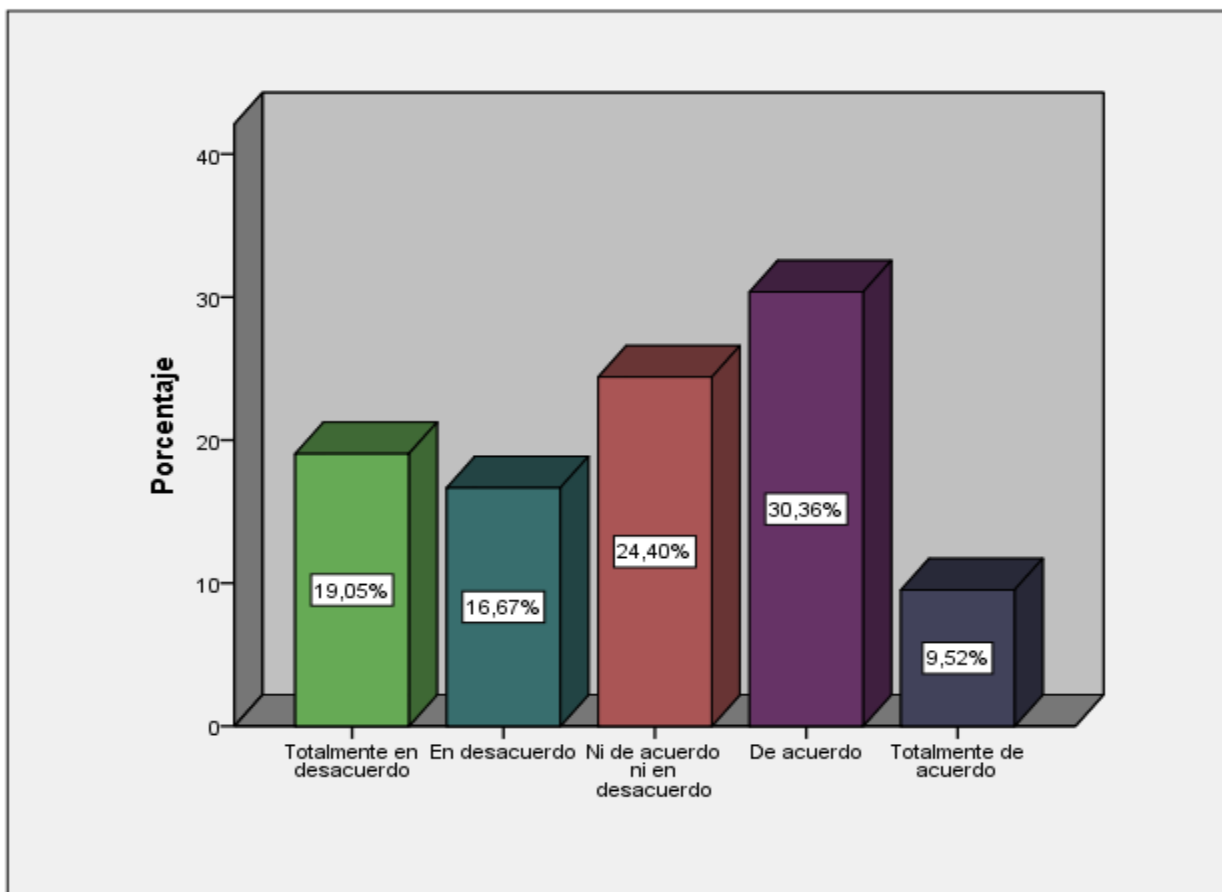


Figura: 20

Los directivos obtienen rápidamente la información que se necesita para resolver un problema.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 20, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes obtienen rápidamente la información que se necesita para resolver un problema, se obtuvo como resultado, el 30,36% señalan estar de acuerdo, el 24,40% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19,05% señalan estar totalmente en desacuerdo, , el 16,67% señalan estar en desacuerdo, y por último el 9.52% señalan estar completamente de acuerdo.

Tabla 23

Los directivos saben valorar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	11,1	11,3	11,3
	En desacuerdo	28	16,4	16,7	28,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	28,1	28,6	56,5
	De acuerdo	58	33,9	34,5	91,1
	Totalmente de acuerdo	15	8,8	8,9	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

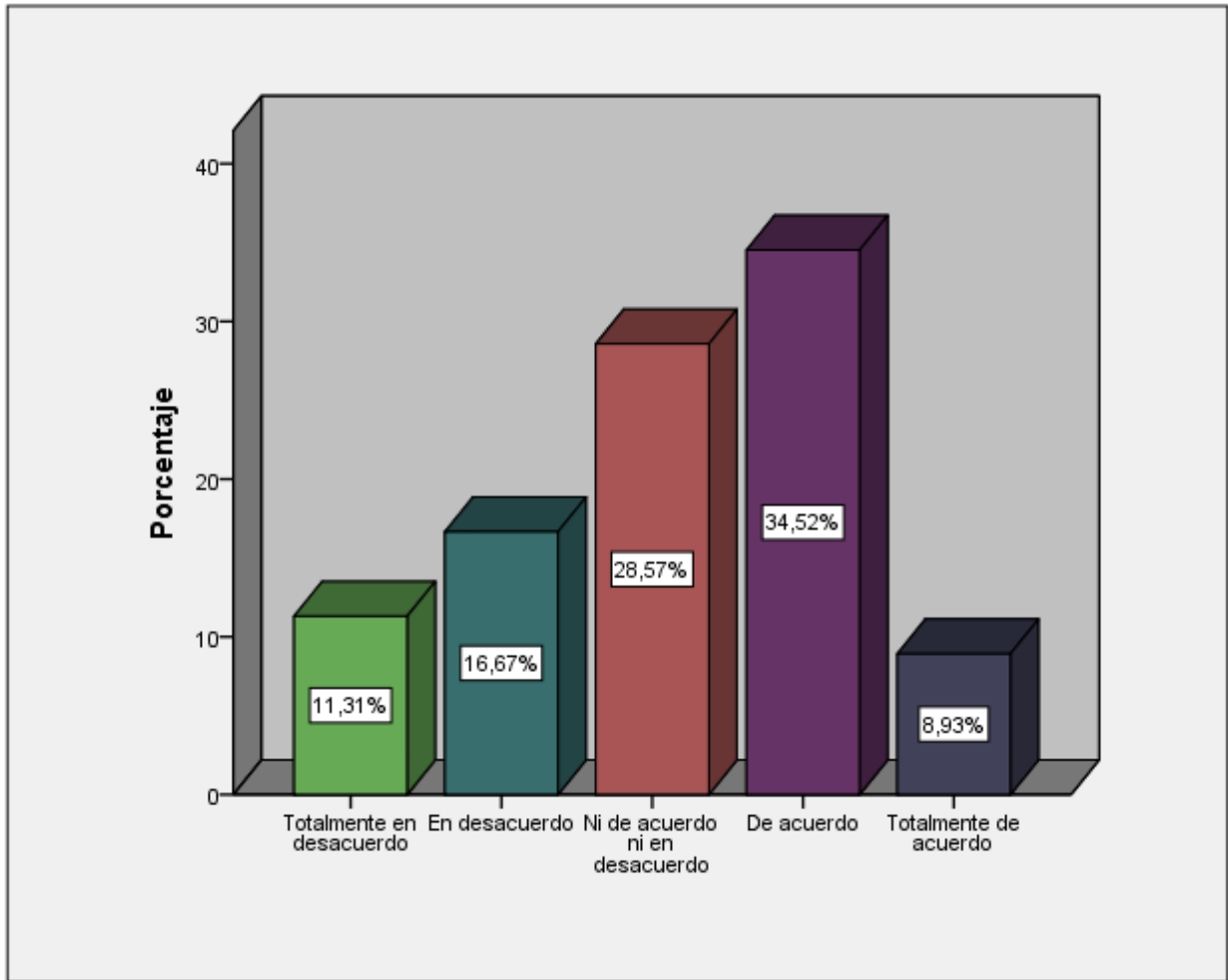


Figura: 21
Los directivos saben valorar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 21, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes saben valorar la validez de la información que no ha sido recopilada por él, se obtuvo como resultado, el 34,52% señalan estar de acuerdo, el 28,57% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16,67% señalan estar en desacuerdo, , el 11,31% señalan estar en totalmente en desacuerdo, y por último el 8.93% señalan estar completamente de acuerdo.

Tabla 24

Los directivos saben percibir una situación desde diferentes perspectivas.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	7,0	7,1	7,1
	En desacuerdo	31	18,1	18,5	25,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	29,2	29,8	55,4
	De acuerdo	57	33,3	33,9	89,3
	Totalmente de acuerdo	18	10,5	10,7	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

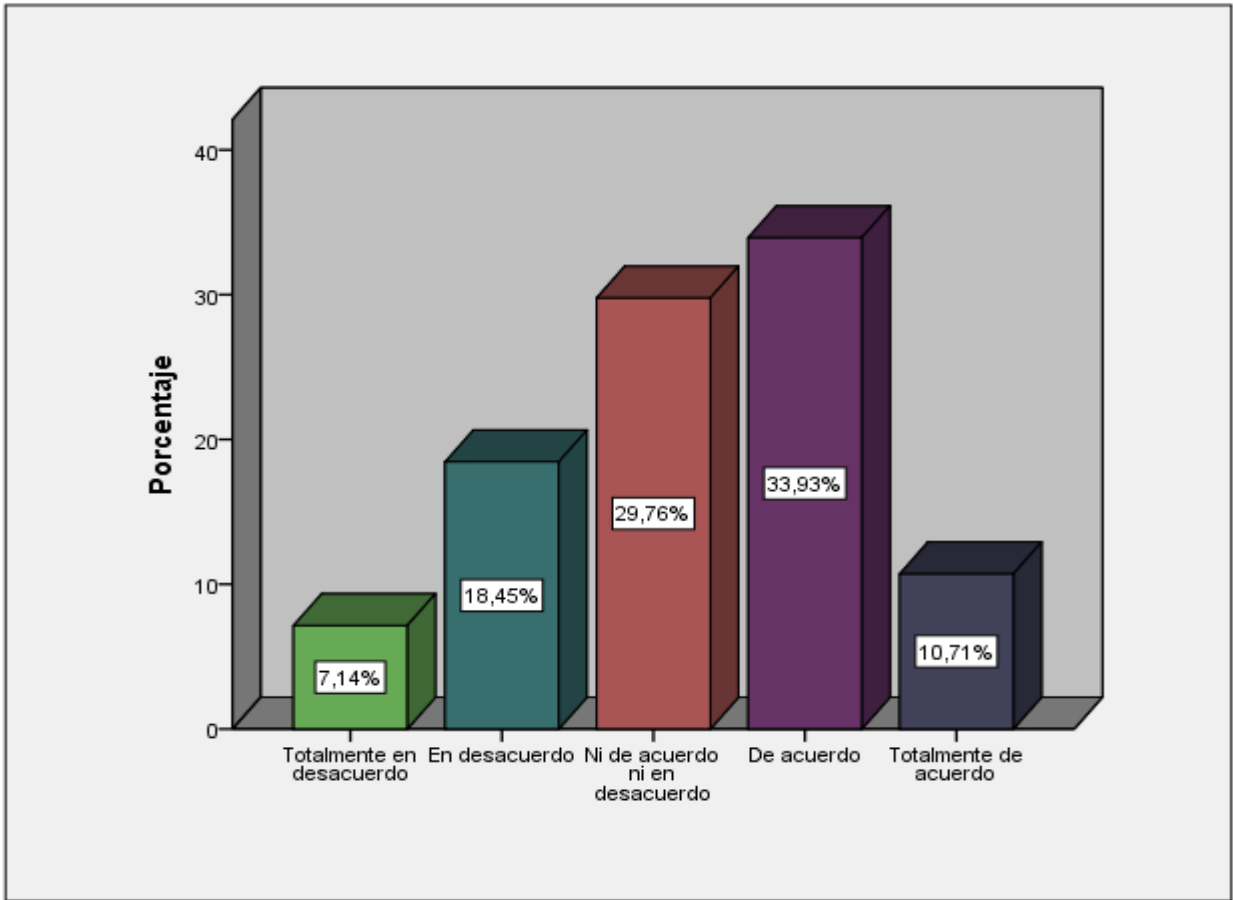


Figura: 22

Los directivos saben percibir una situación desde diferentes perspectivas.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 22, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los directivos y/o gerentes saben percibir una situación desde diferentes perspectivas, se obtuvo como resultado, el 33,93% señalan estar de acuerdo, el 29,76% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18,45% señalan estar en desacuerdo, , el 10,71% señalan estar en totalmente de acuerdo, y por último el 7.14% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 25

El colaborador tiene equipos de apariencia moderna.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	2,9	3,0	3,0
	En desacuerdo	29	17,0	17,3	20,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	24,6	25,0	45,2
	De acuerdo	56	32,7	33,3	78,6
	Totalmente de acuerdo	36	21,1	21,4	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

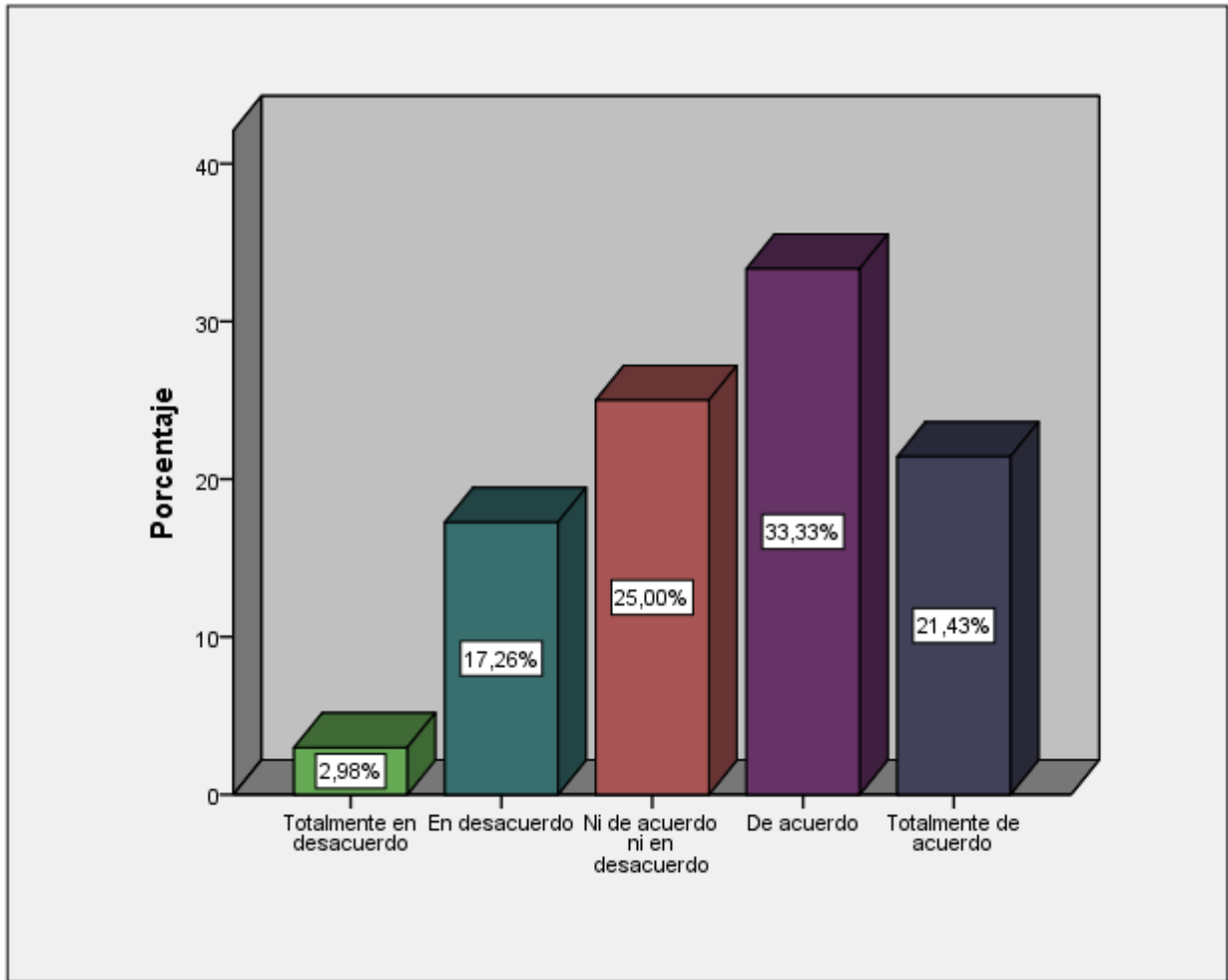


Figura: 23
El colaborador tiene equipos de apariencia moderna.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 23, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si el colaborador tiene equipos de apariencia moderna, se obtuvo como resultado, el 33,93% señalan estar de acuerdo, el 25,00% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17,26% señalan estar en desacuerdo, el 21,43% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 2.98% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 26

Los elementos materiales (manuales, normas, similares) son visualmente atractivos.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	2,9	3,0	3,0
	En desacuerdo	25	14,6	14,9	17,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	24,0	24,4	42,3
	De acuerdo	54	31,6	32,1	74,4
	Totalmente de acuerdo	43	25,1	25,6	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

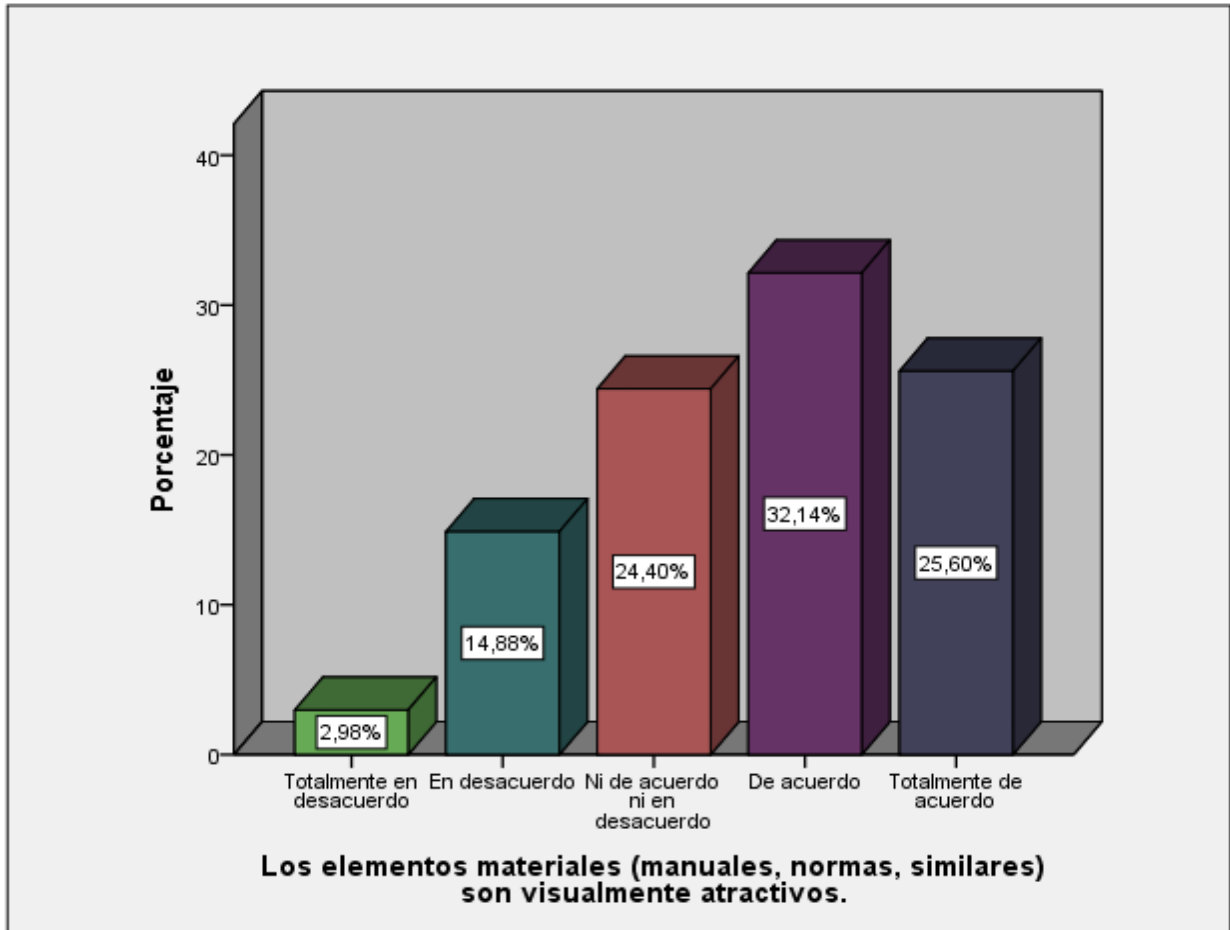


Figura: 24

Los elementos materiales (manuales, normas, similares) son visualmente atractivos.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 24, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si los elementos materiales (manuales, normas, similares) son visualmente atractivos, se obtuvo como resultado, el 32,14% señalan estar de acuerdo, 25,60% señalan estar totalmente de acuerdo, el 24,40% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,88% señalan estar en desacuerdo, y por último el 2,98% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 27

Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	1,2	1,2	1,2
	En desacuerdo	30	17,5	17,9	19,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	24,0	24,4	43,5
	De acuerdo	69	40,4	41,1	84,5
	Totalmente de acuerdo	26	15,2	15,5	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

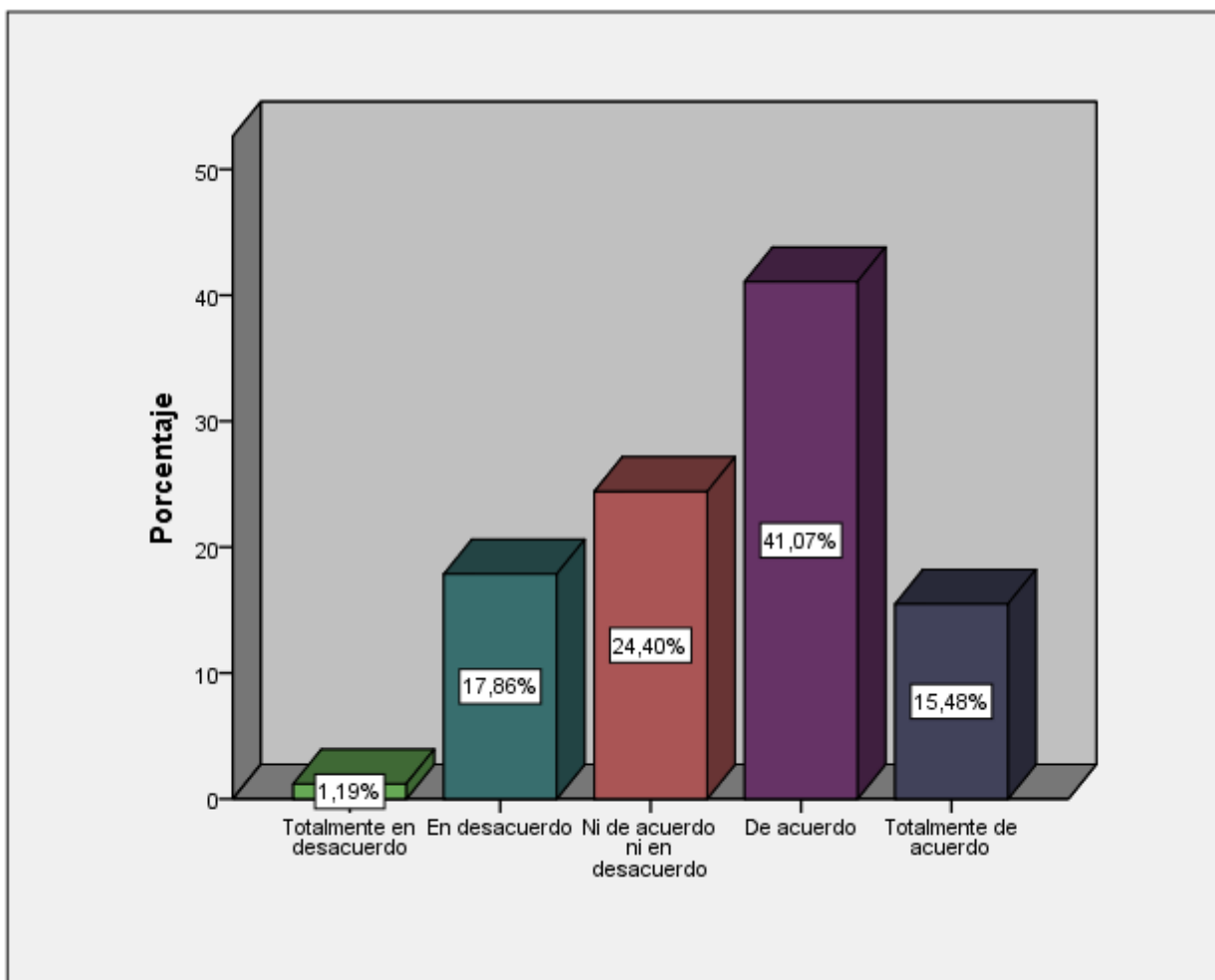


Figura: 25
Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 25, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio, se obtuvo como resultado, el 41,07% señalan estar de acuerdo, el 24,40% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17,86% señalan estar en desacuerdo, el 15,48% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 1.19% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 28

Se siente conforme con las prestaciones que recibe.

	f	fr	fr*	Fr
Válido Totalmente en desacuerdo	3	1,8	1,8	1,8
En desacuerdo	21	12,3	12,5	14,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	23,4	23,8	38,1
De acuerdo	66	38,6	39,3	77,4
Totalmente de acuerdo	38	22,2	22,6	100,0
Total	168	98,2	100,0	

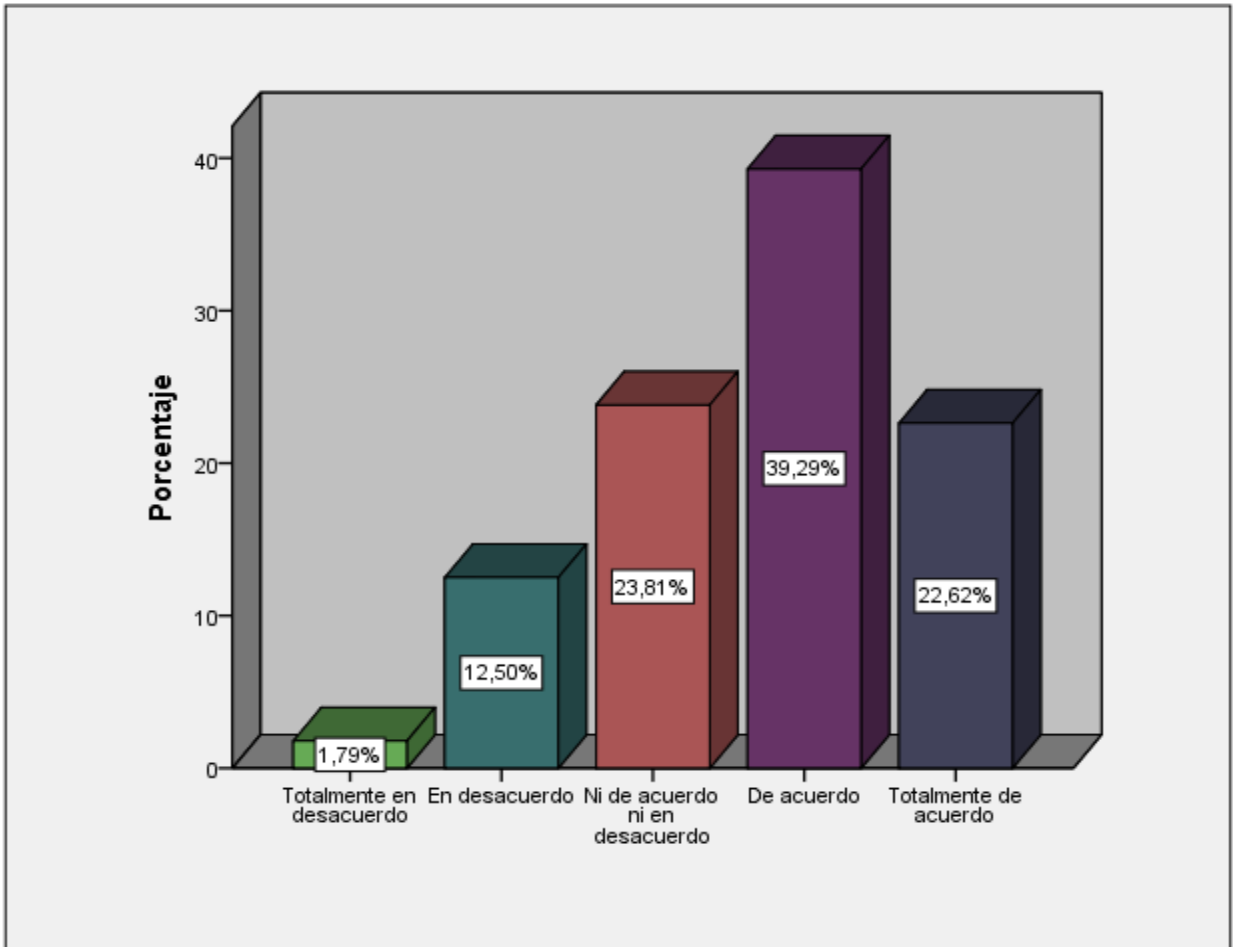


Figura: 26
Se siente conforme con las prestaciones que recibe

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 26, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente conforme con las prestaciones que recibe, se obtuvo como resultado, el 39,29% señalan estar de acuerdo, el 23,81% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 22,62% señalan estar completamente en desacuerdo, el 12,50% señalan estar en desacuerdo, y por último el 1.79% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 29
 Está conforme con las políticas laborales.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	4,1	4,2	4,2
	En desacuerdo	40	23,4	23,8	28,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	26,9	27,4	55,4
	De acuerdo	59	34,5	35,1	90,5
	Totalmente de acuerdo	16	9,4	9,5	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

Esta conforme con las políticas laborales.

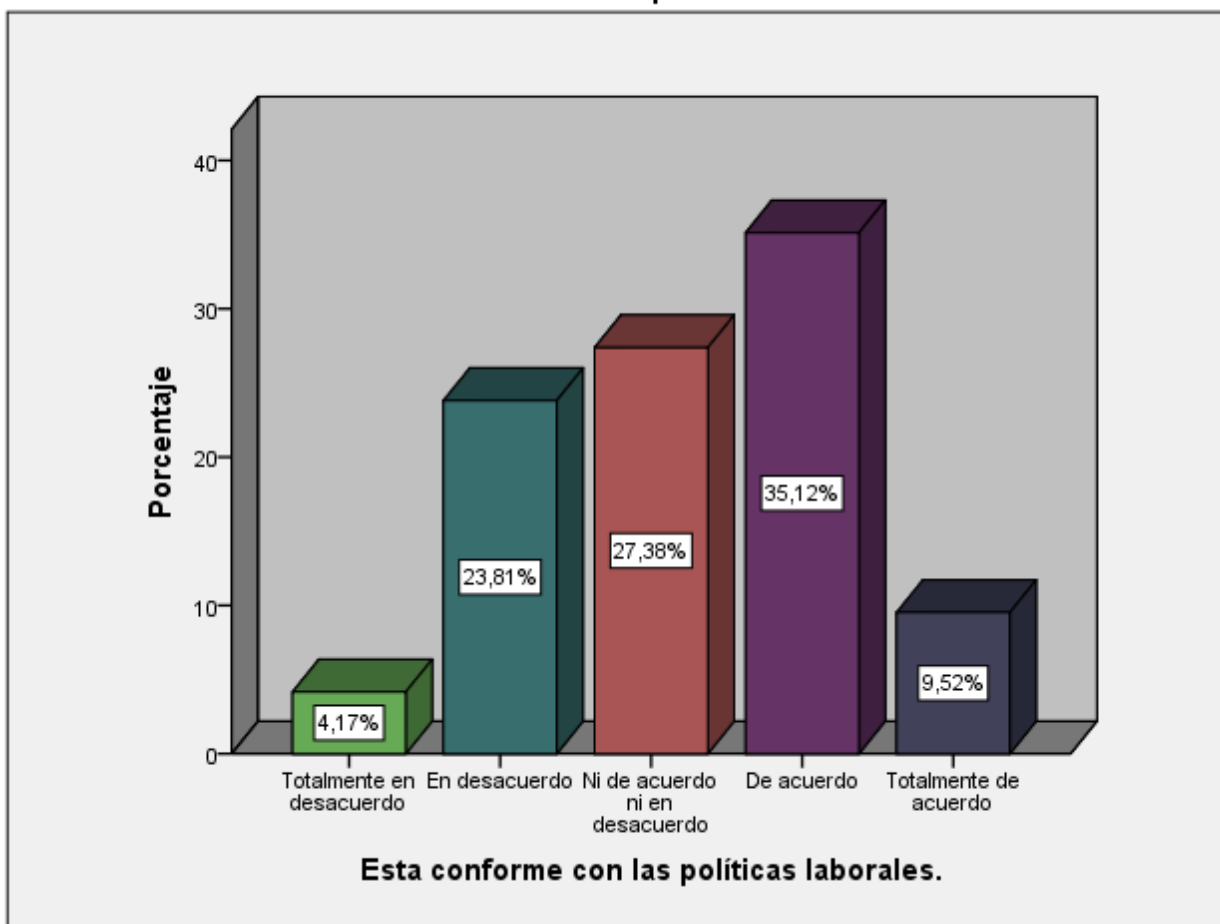


Figura: 27
Está conforme con las políticas laborales.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 27, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si está conforme con las políticas laborales de la entidad, se obtuvo como resultado, el 35,12% señalan estar de acuerdo, el 27,38% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23,81% señalan estar en desacuerdo, el 9,52% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 4.17% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 30
Siente estabilidad laboral.

	f	fr	fr*	Fr
Válido Totalmente en desacuerdo	2	1,2	1,2	1,2
En desacuerdo	32	18,7	19,0	20,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	26,3	26,8	47,0
De acuerdo	58	33,9	34,5	81,5
Totalmente de acuerdo	31	18,1	18,5	100,0
Total	168	98,2	100,0	

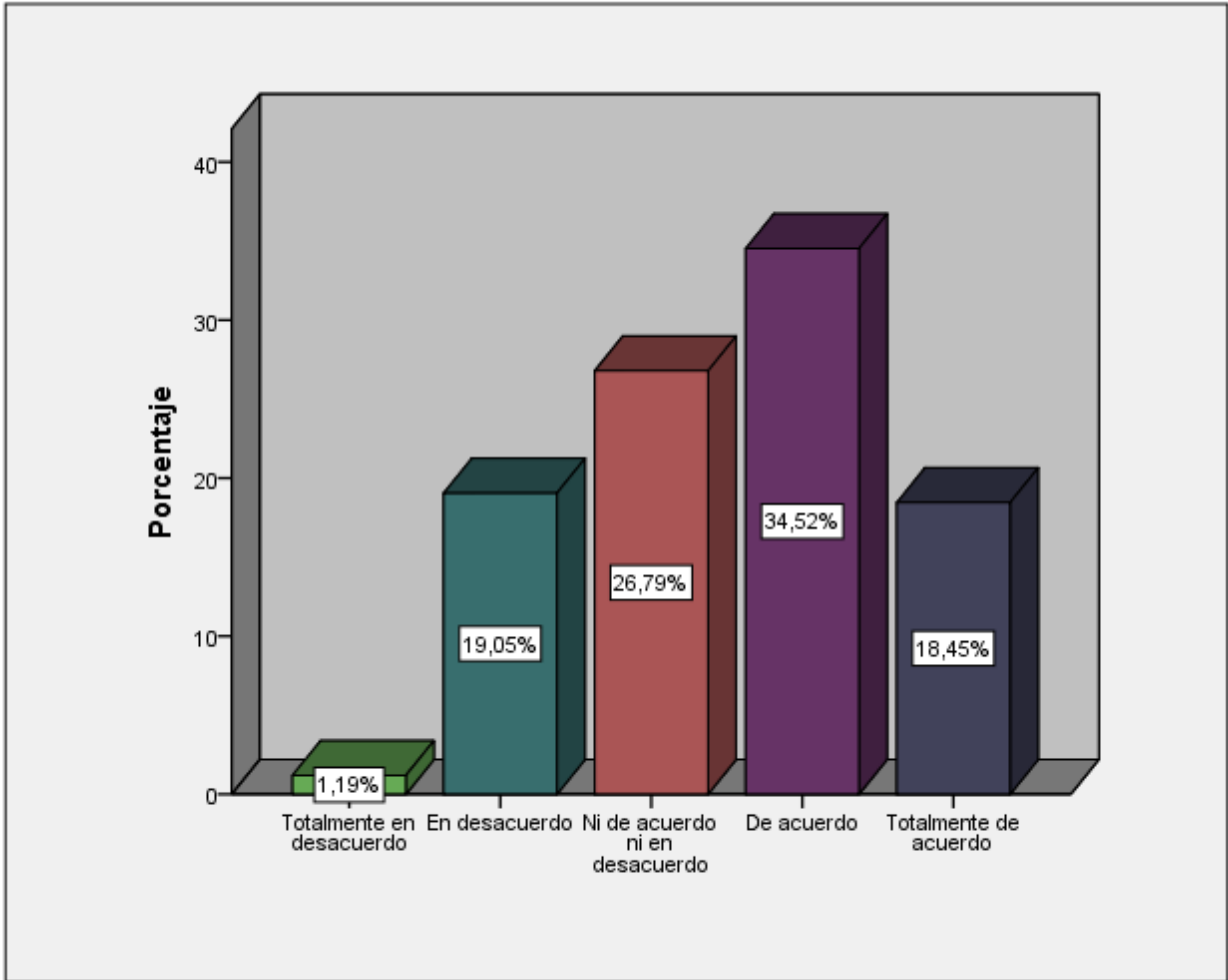


Figura: 28
Siente estabilidad laboral.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 28, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si siente estabilidad laboral en la entidad, se obtuvo como resultado, el 34,52% señalan estar de acuerdo, el 26,79% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19,05% señalan estar en desacuerdo, el 18,45% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 1.19% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 31
Se siente conforme con las políticas de la organización.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	28	16,4	16,7	18,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	30,4	31,0	49,4
	De acuerdo	52	30,4	31,0	80,4
	Totalmente de acuerdo	33	19,3	19,6	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

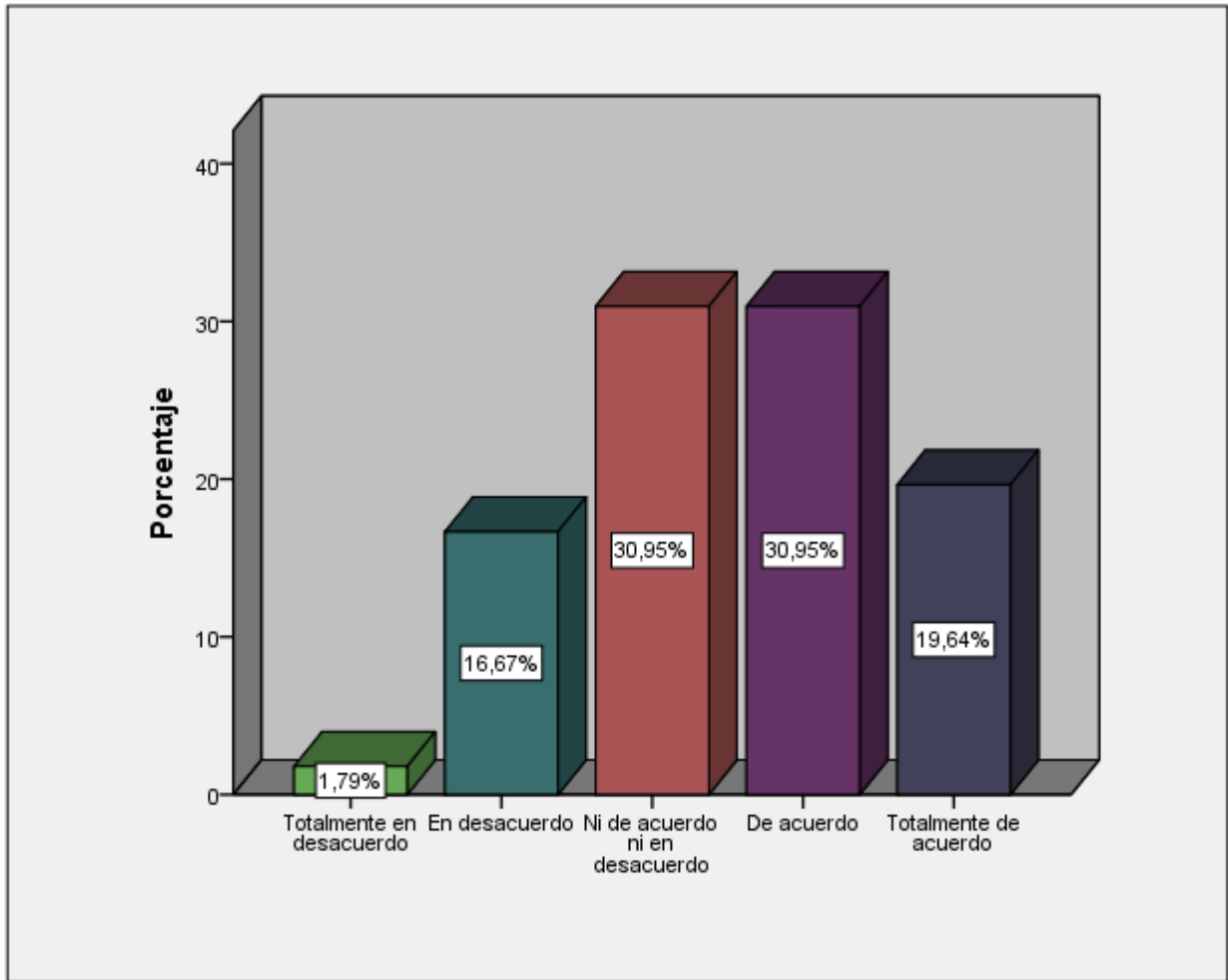


Figura: 29
Se siente conforme con las políticas de la organización.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 29, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente conforme con las políticas de la organización, se obtuvo como resultado, el 30,95% señalan estar de acuerdo, el 30,95% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19,64 señalan estar totalmente de acuerdo, el 16,67% señalan estar en desacuerdo, y por último el 1.79% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 32
Se siente conforme con su salario.

	f	fr	fr*	Fr
Válido Totalmente en desacuerdo	7	4,1	4,2	4,2
En desacuerdo	32	18,7	19,0	23,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	18,7	19,0	42,3
De acuerdo	61	35,7	36,3	78,6
Totalmente de acuerdo	36	21,1	21,4	100,0
Total	168	98,2	100,0	

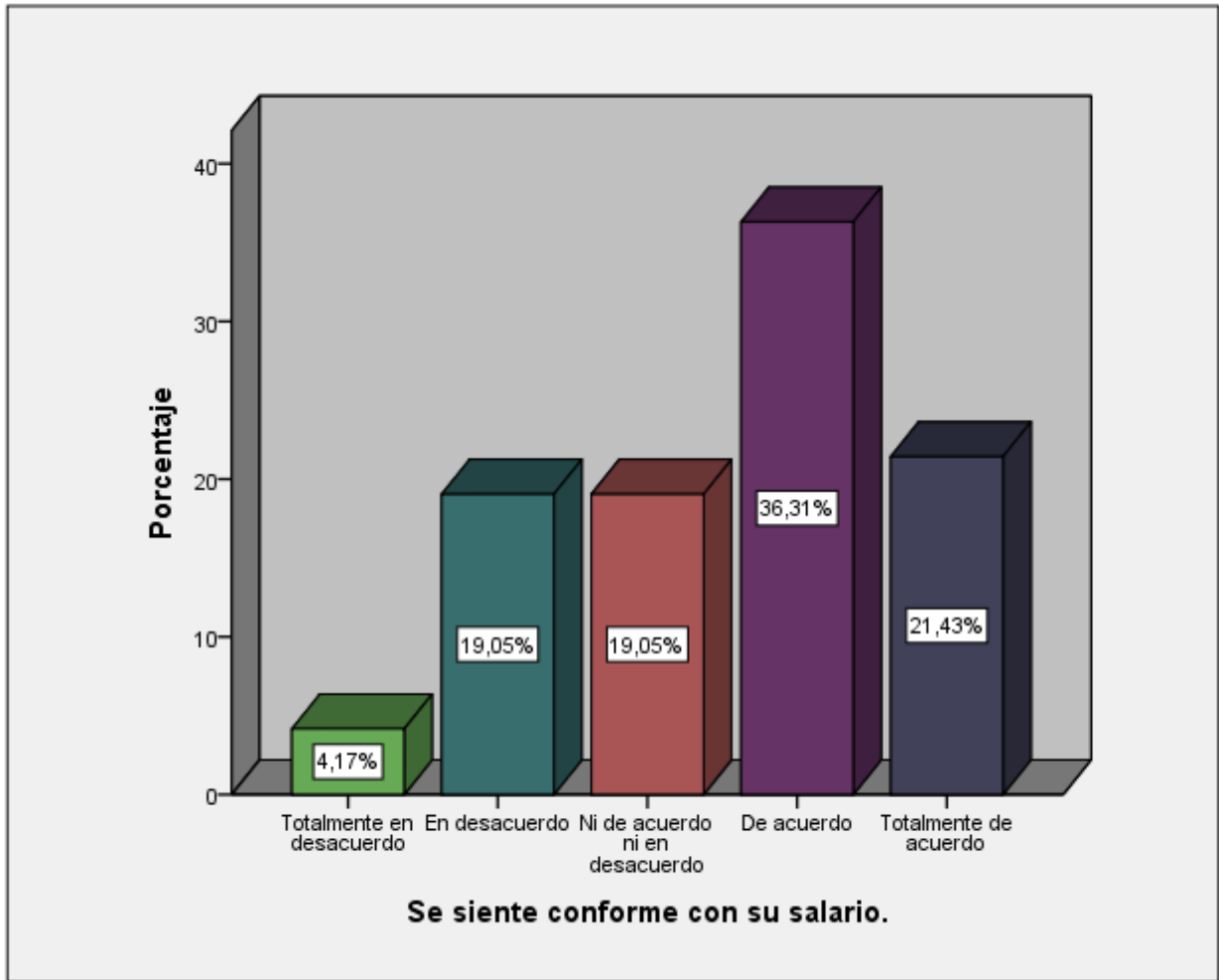


Figura: 30
Se siente conforme con su salario.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 30, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente conforme con su salario, se obtuvo como resultado, el 36,31% señalan estar de acuerdo, el 21,43 señalan estar totalmente de acuerdo, el 19,05% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19,05% señalan estar en desacuerdo, y por último el 4.17% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 33

Se siente conforme con las medidas de seguridad de la organización.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	2,3	2,4	2,4
	En desacuerdo	25	14,6	14,9	17,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	28,1	28,6	45,8
	De acuerdo	66	38,6	39,3	85,1
	Totalmente de acuerdo	25	14,6	14,9	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

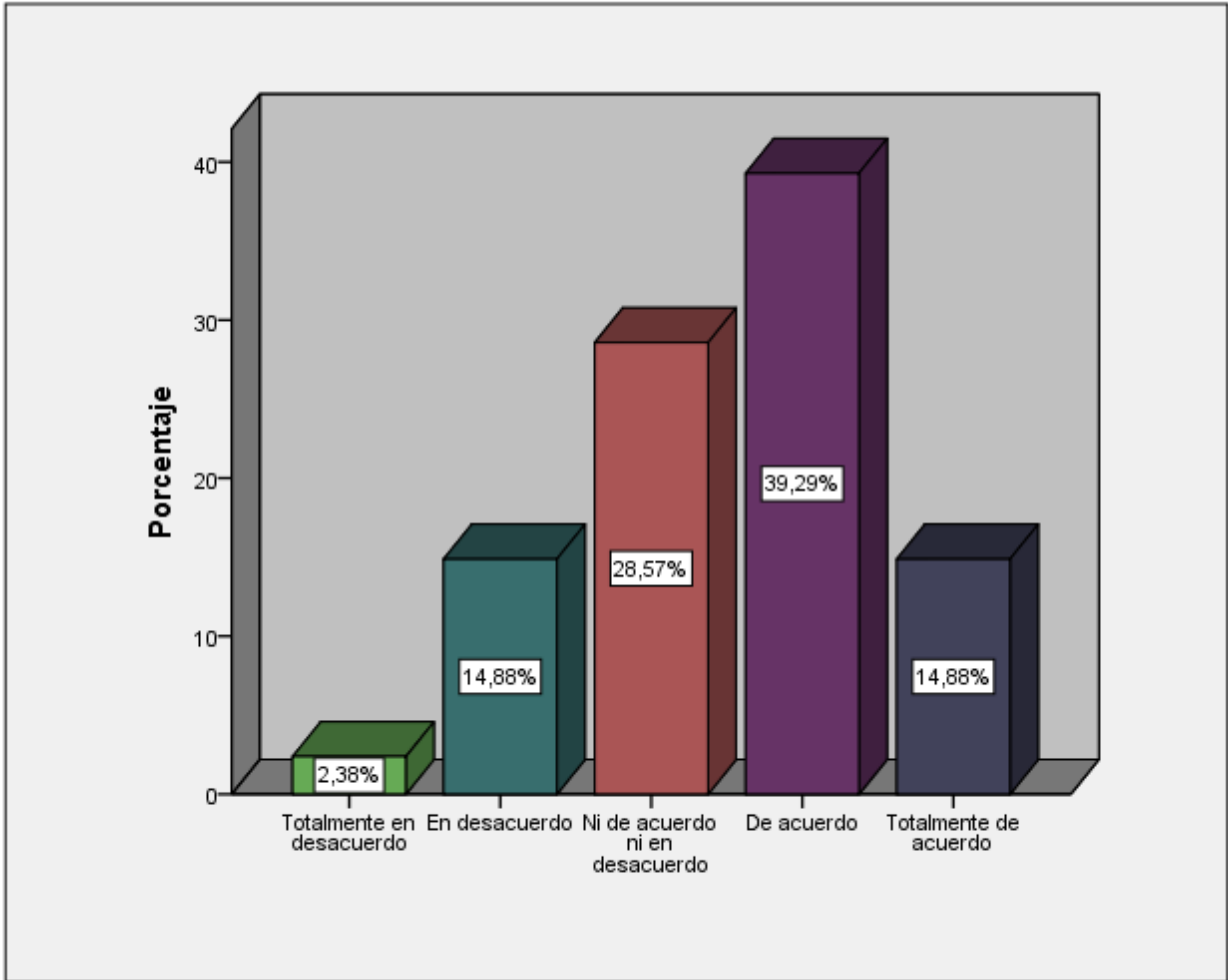


Figura: 31

Se siente conforme con las medidas de seguridad de la organización.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 31, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente conforme con las medidas de seguridad de la organización, se obtuvo como resultado, el 39,29% señalan estar de acuerdo, el 28,57% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,88% señalan estar totalmente de acuerdo, el 14,88% señalan estar en desacuerdo, y por último el 2.38% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 34
 Se siente conforme con el nivel de supervisión.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	11,7	12,0	12,0
	En desacuerdo	25	14,6	15,0	26,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	22,2	22,8	49,7
	De acuerdo	55	32,2	32,9	82,6
	Totalmente de acuerdo	29	17,0	17,4	100,0
	Total	167	97,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	2,3	
Total		171	100,0		

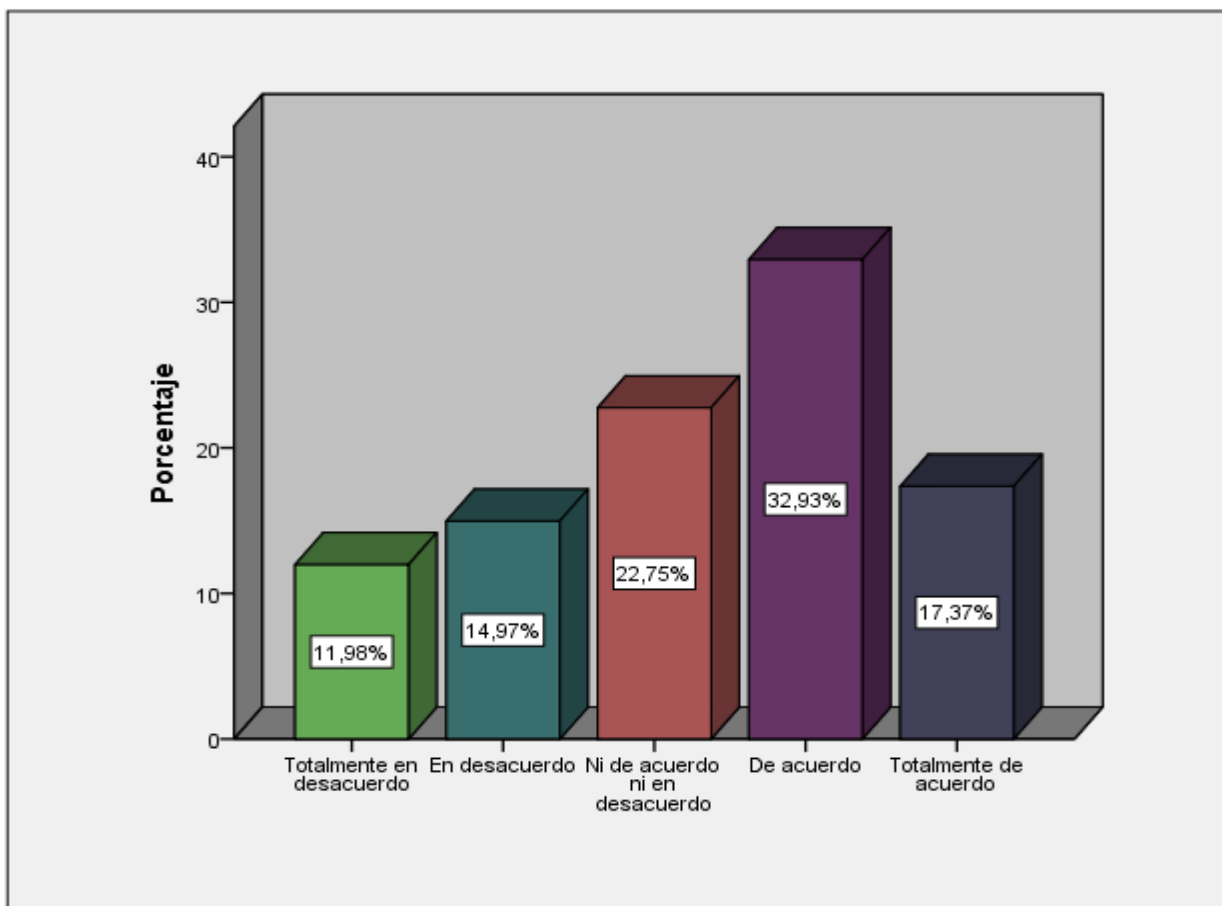


Figura: 32
Se siente conforme con el nivel de supervisión.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 33, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente conforme con el nivel de supervisión, se obtuvo como resultado, el 32,93% señalan estar de acuerdo, el 22,75% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17,37% señalan estar totalmente de acuerdo, 14,97% señalan estar en desacuerdo, y por último el 11,98% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 35

Se siente conforme con el nivel de participación que tiene los colaboradores en las principales decisiones de la organización.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	38	22,2	22,6	22,6
	En desacuerdo	21	12,3	12,5	35,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	15,2	15,5	50,6
	De acuerdo	62	36,3	36,9	87,5
	Totalmente de acuerdo	21	12,3	12,5	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

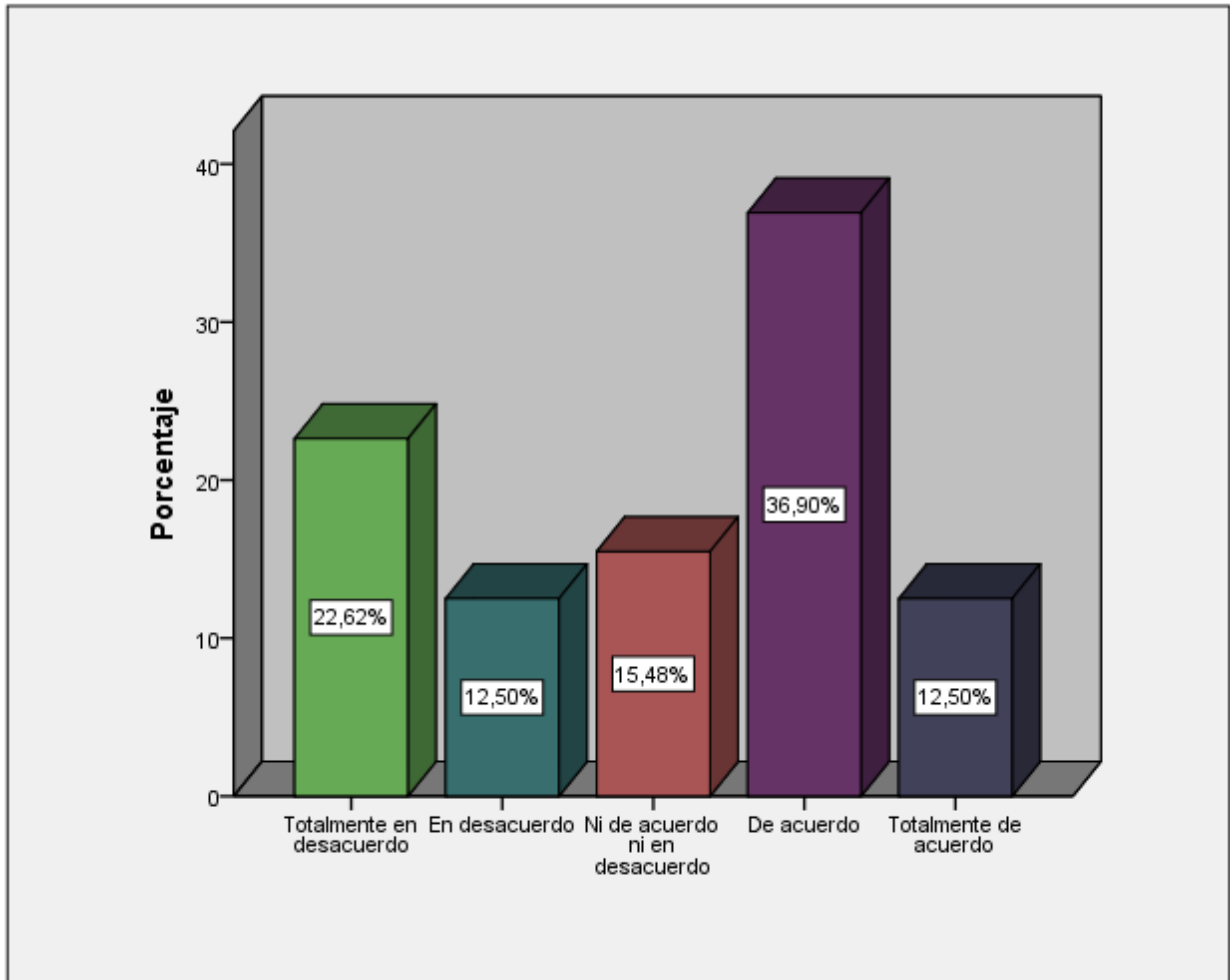


Figura: 33

Se siente conforme con el nivel de participación que tiene los colaboradores en las principales decisiones de la organización.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 34, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente conforme con el nivel de participación que tiene los colaboradores en las principales decisiones de la organización, se obtuvo como resultado, el 36,90% señalan estar de acuerdo, el 22,62% señalan estar completamente en desacuerdo, 15,48% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12,50% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 12,50% señala están en desacuerdo.

Tabla 36

El tiempo que aguardo para obtener la respuesta a mi consulta es satisfactorio.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	30	17,5	17,9	17,9
	En desacuerdo	31	18,1	18,5	36,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	15,8	16,1	52,4
	De acuerdo	62	36,3	36,9	89,3
	Totalmente de acuerdo	18	10,5	10,7	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

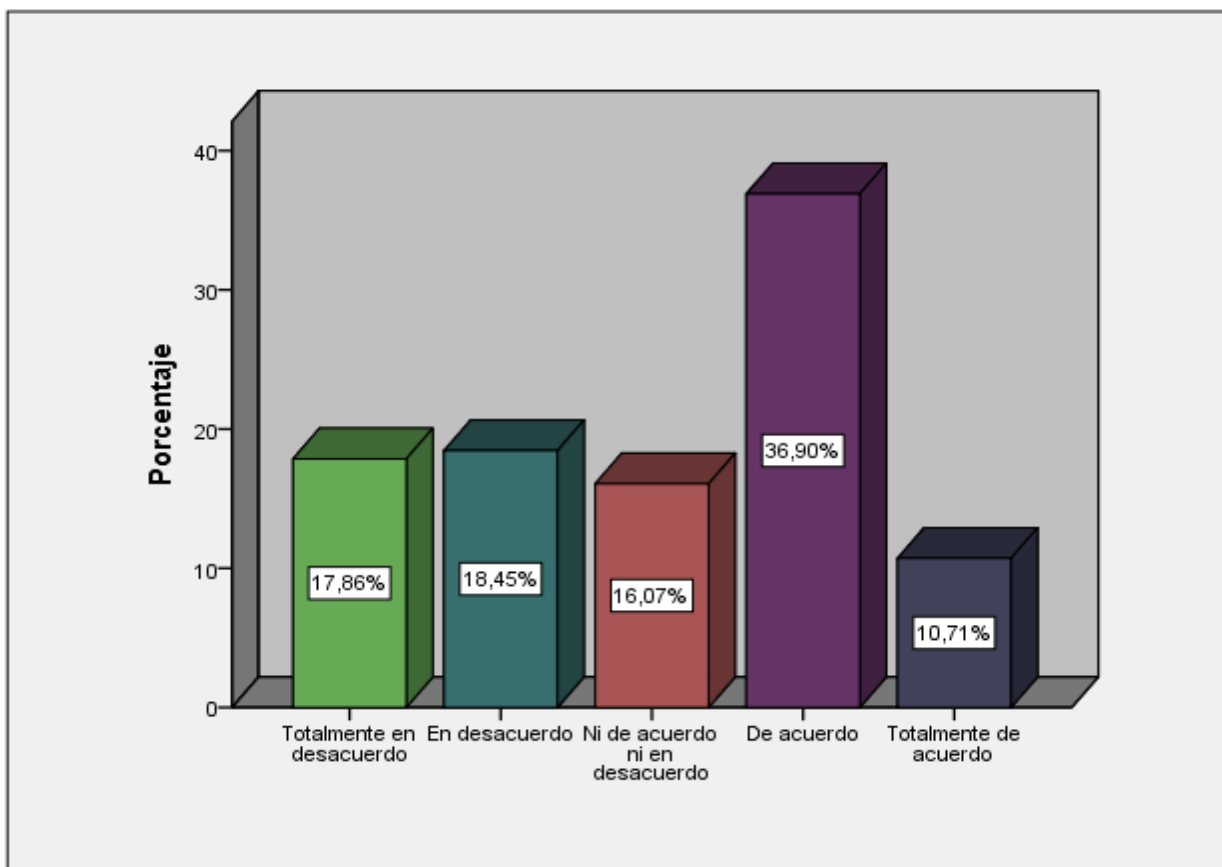


Figura: 34

El tiempo que aguardo para obtener la respuesta a mi consulta es satisfactorio.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 35, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si el tiempo que aguardo para obtener la respuesta a mi consulta es satisfactorio, se obtuvo como resultado, el 36,90% señalan estar de acuerdo, el 18,45% señalan estar en desacuerdo, el 17,86% señala estar completamente en desacuerdo, 16,07% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y por último el 10,71% señalan estar totalmente de acuerdo.

Tabla 37

Si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	12,9	13,1	13,1
	En desacuerdo	22	12,9	13,1	26,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	15,2	15,5	41,7
	De acuerdo	69	40,4	41,1	82,7
	Totalmente de acuerdo	29	17,0	17,3	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

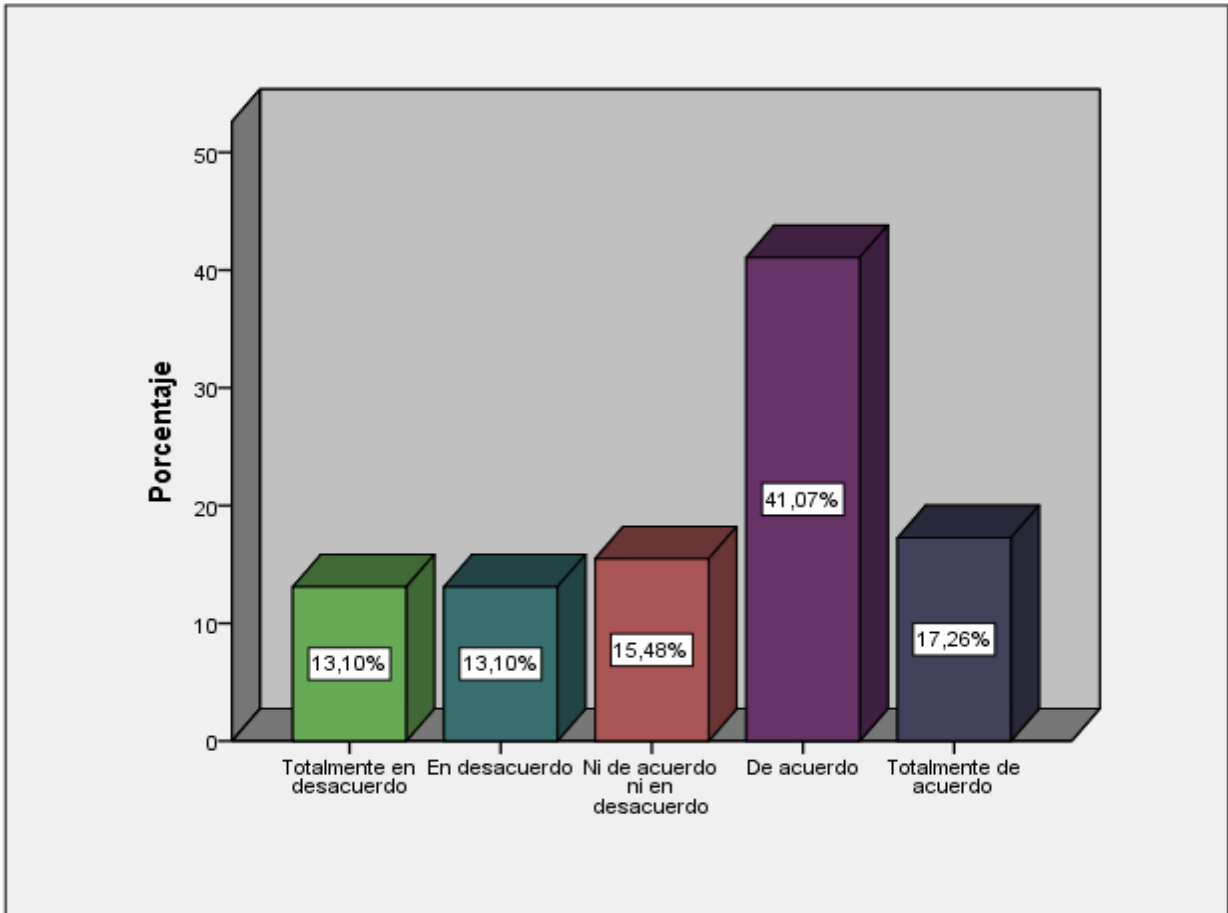


Figura: 35

Si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 36, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si necesito resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado, se obtuvo como resultado, el 41,07% señalan estar de acuerdo, el 17,26% señalan estar totalmente de acuerdo, el 15,48% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13,10% señala estar en desacuerdo, al igual que los que están completamente en desacuerdo.

Tabla 38

Se siente conforme con la capacidad de solución de los problemas por los jefes.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	24	14,0	14,3	14,3
	En desacuerdo	22	12,9	13,1	27,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	14,0	14,3	41,7
	De acuerdo	71	41,5	42,3	83,9
	Totalmente de acuerdo	26	15,2	15,5	99,4
	44	1	,6	,6	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

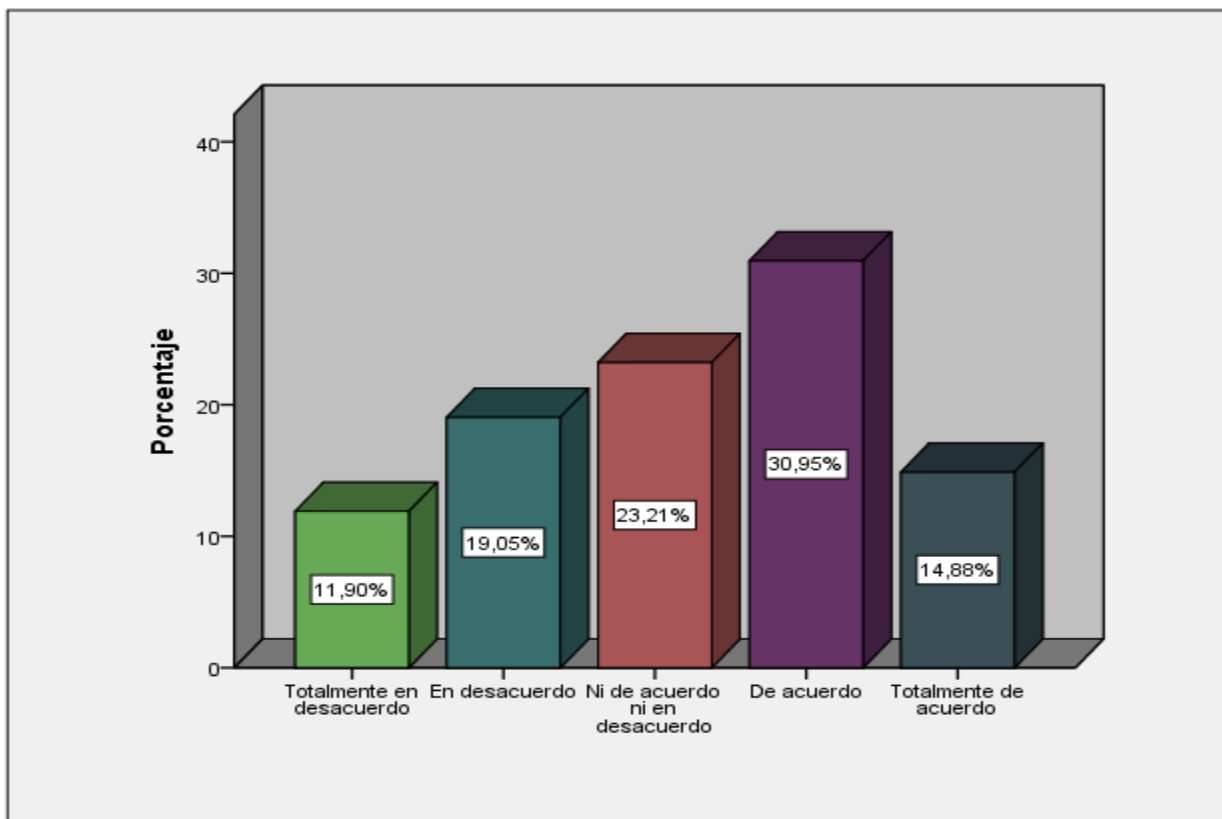


Figura: 36

Se siente conforme con la capacidad de solución de los problemas por los jefes.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 37, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente conforme con la capacidad de solución de los problemas por los jefes, se obtuvo como resultado, el 30,95% señalan estar de acuerdo, el 23,21% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19,05% señala estar en desacuerdo, el 14,88% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 11,90% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 39

Se siente satisfecho con los jefes o directivos.

	f	fr	fr*	Fr
--	---	----	-----	----

Válido	Totalmente en desacuerdo	21	13,10	13,10	12,5
	En desacuerdo	20	14,88	14,88	24,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	22,62	27,4	51,8
	De acuerdo	60	35,1	35,7	87,5
	Totalmente de acuerdo	21	13,69	13,69	100,0
	Total	168	98,2	100,0	

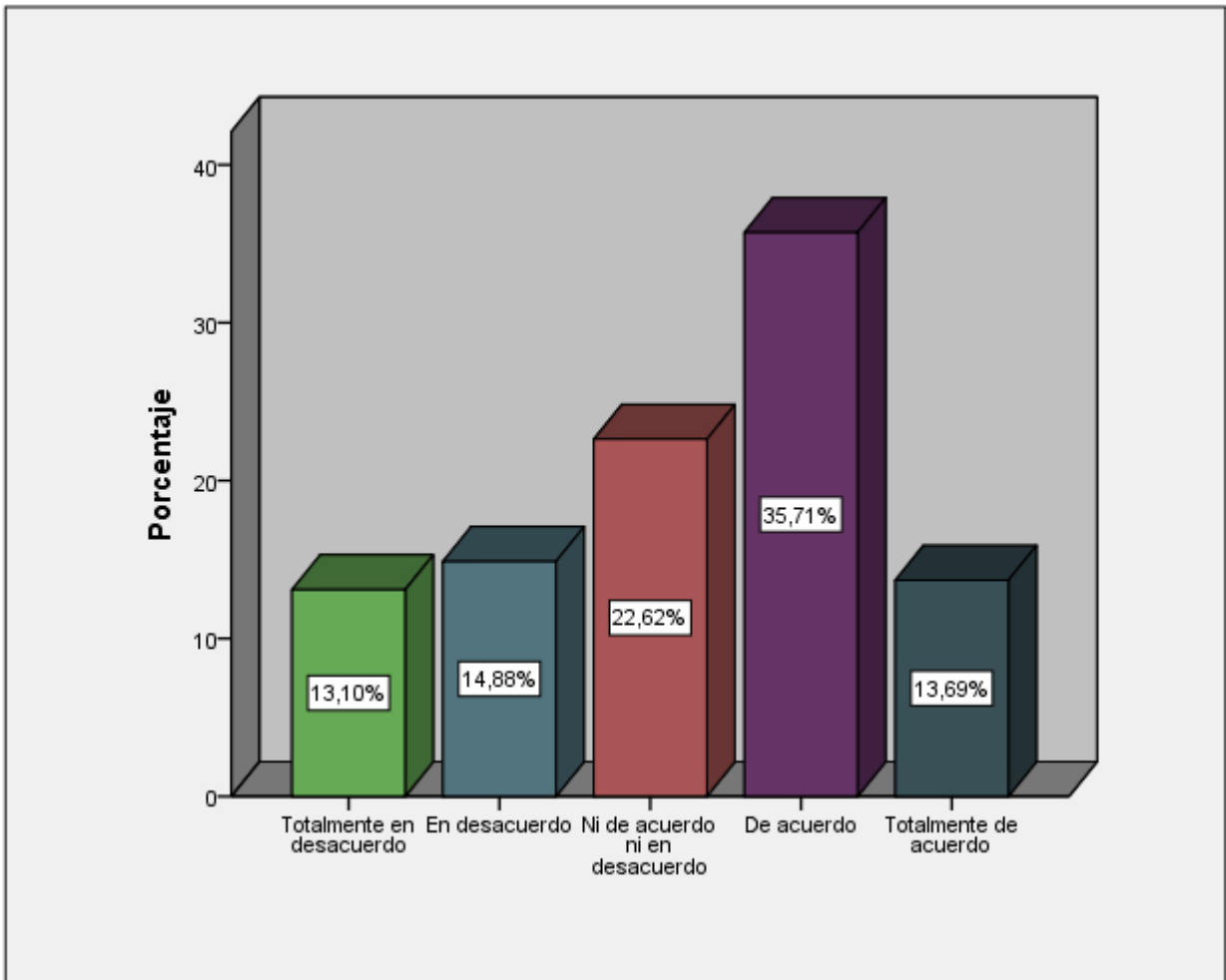


Figura: 37
Se siente satisfecho con los jefes o directivos.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 38, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente satisfecho con los jefes o directivos, se obtuvo como resultado, el 35,71% señalan estar de acuerdo, el 22,63% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,88% señala estar en desacuerdo, el 13,69% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 13,10% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 40

Cree que los directivos tienen la facultad para mejorar las condiciones laborales.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	12,3	12,5	12,5
	En desacuerdo	17	9,9	10,1	22,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	25,7	26,2	48,8
	De acuerdo	60	35,1	35,7	84,5
	Totalmente de acuerdo	26	15,2	15,5	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

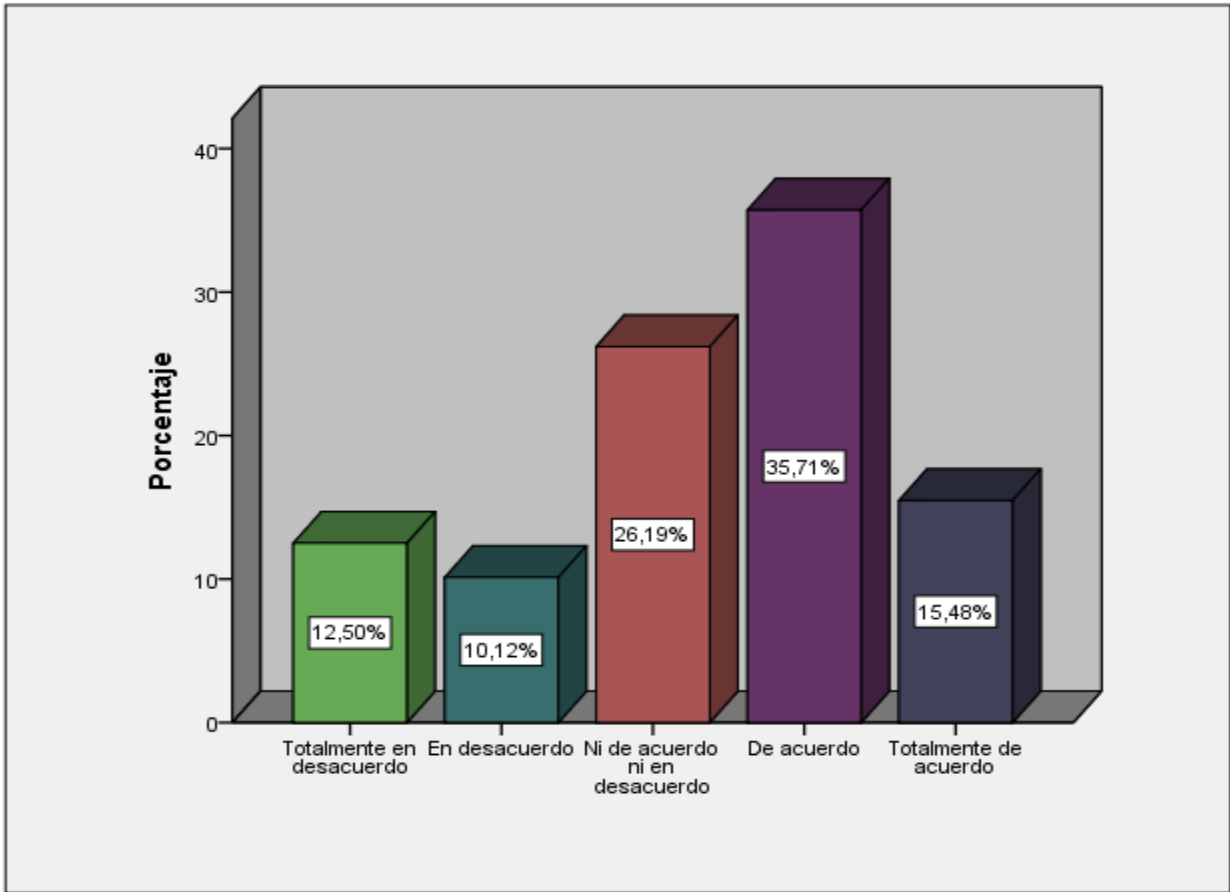


Figura: 38
Cree que los directivos tienen la facultad para mejorar las condiciones laborales.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 39, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si creen que los directivos tienen la facultad para mejorar las condiciones laborales, se obtuvo como resultado, el 35,71% señalan estar de acuerdo, el 26,19% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15,48% señalan estar totalmente de acuerdo, el 12,50% señalan estar completamente en desacuerdo, y por último el 10,50% señala estar en desacuerdo.

Tabla 41
 Cree usted que los líderes merecen el cargo que ocupan.

	f	fr	fr*	Fr
--	---	----	-----	----

Válido	Totalmente en desacuerdo	19	11,1	11,3	11,3
	En desacuerdo	30	17,5	17,9	29,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	16,4	16,7	45,8
	De acuerdo	51	29,8	30,4	76,2
	Totalmente de acuerdo	40	23,4	23,8	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

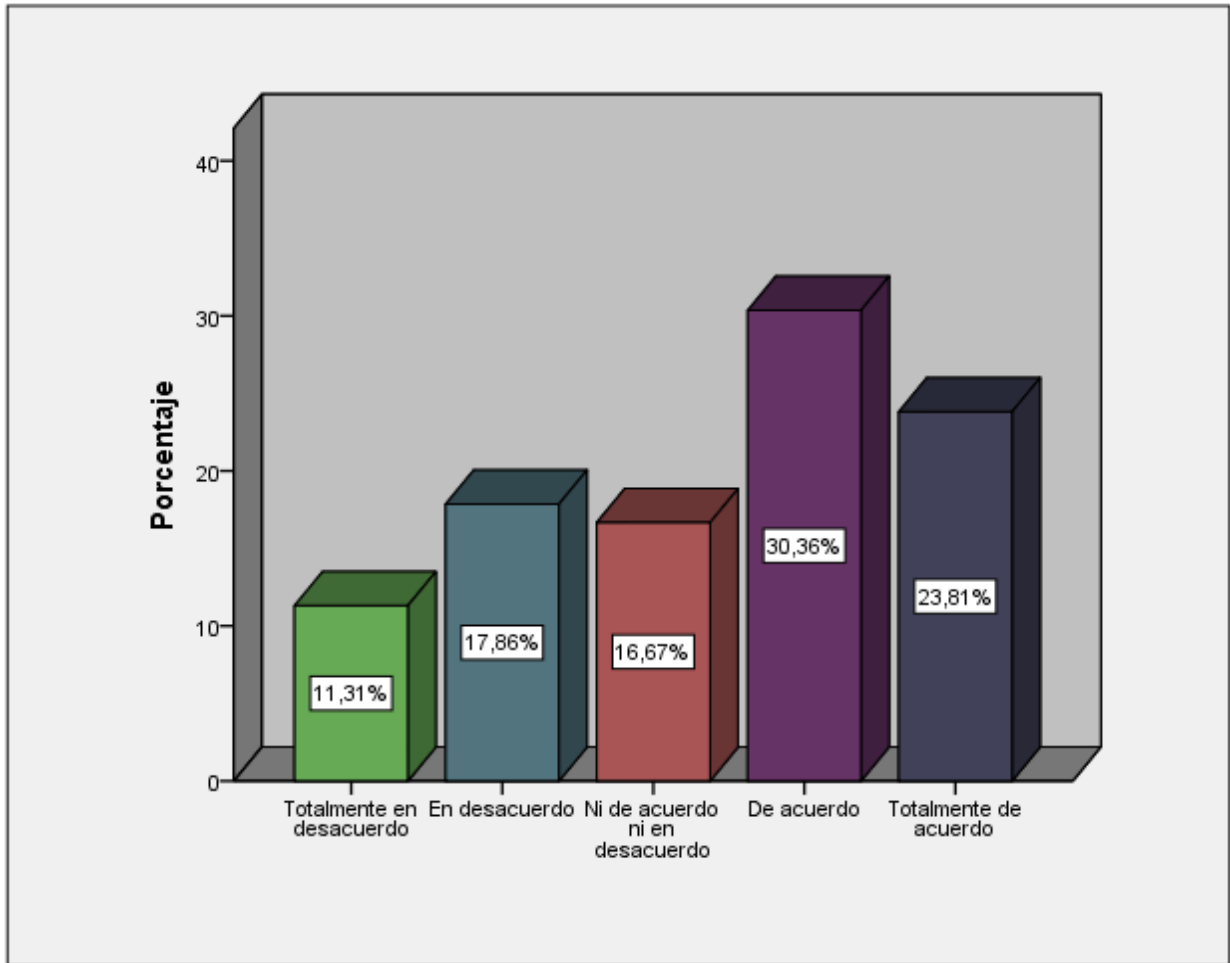


Figura: 39
Cree usted que los líderes merecen el cargo que ocupan.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N°40, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si Cree usted que los líderes merecen el cargo que ocupan, se obtuvo como resultado, el 30,36% señalan estar de acuerdo, el 23,81% señalan estar totalmente de acuerdo, el 17,86% señala estar en desacuerdo, el 16,67% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y por último el 11,31% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 42

Se siente satisfecho con la calidad de servicio que brinda.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	9,4	9,5	9,5
	En desacuerdo	30	17,5	17,9	27,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	21,1	21,4	48,8
	De acuerdo	59	34,5	35,1	83,9
	Totalmente de acuerdo	27	15,8	16,1	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

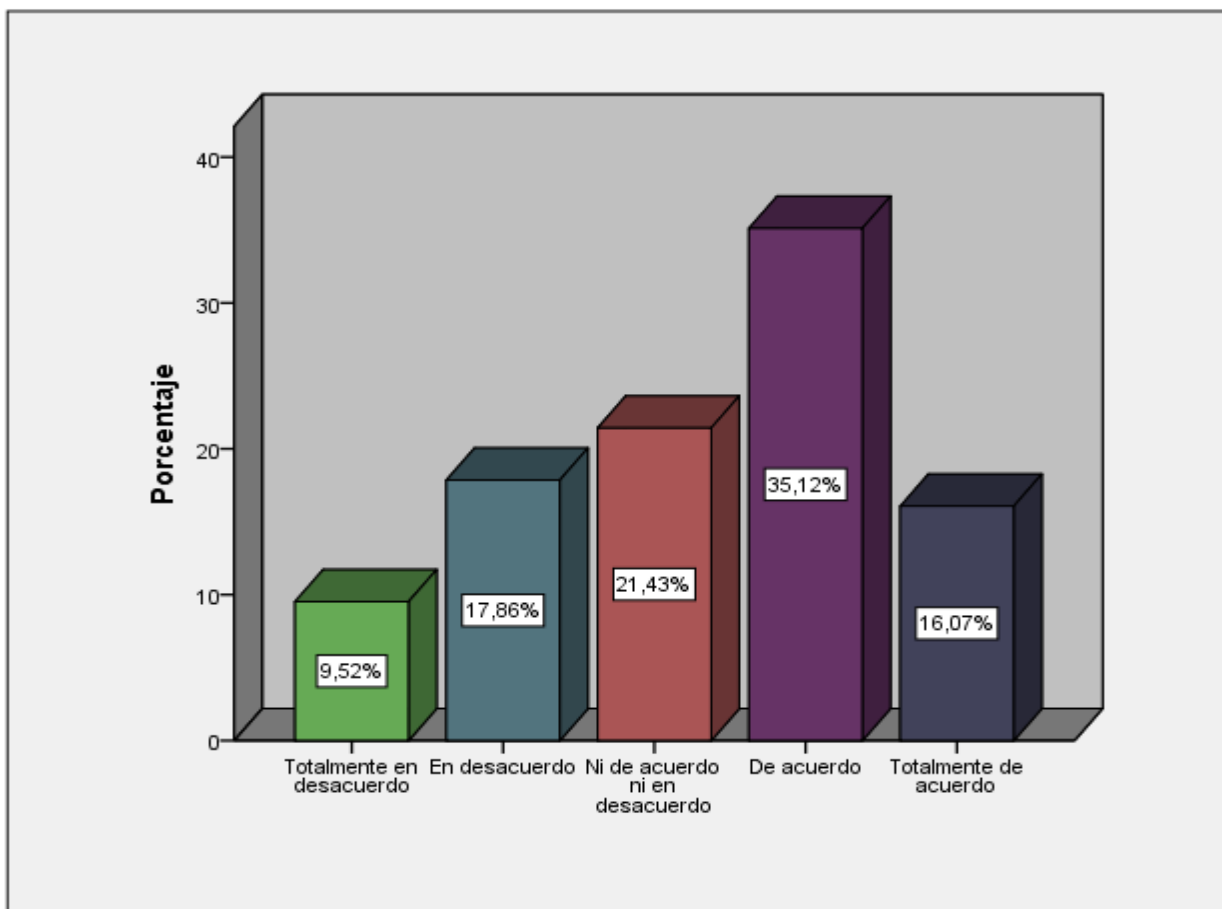


Figura: 40
Se siente satisfecho con la calidad de servicio que brinda.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N°41, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente satisfecho con la calidad de servicio que brinda, se obtuvo como resultado, el 35,12% señalan estar de acuerdo, el 21,43% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo el 17,86% señala estar en desacuerdo, el 16,67% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 9,52% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 43
 Se siente satisfecho con cantidad de servicios prestados.

	f	fr	fr*	Fr
--	---	----	-----	----

Válido	Totalmente en desacuerdo	11	6,4	6,5	6,5
	En desacuerdo	24	14,0	14,3	20,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	32,7	33,3	54,2
	De acuerdo	55	32,2	32,7	86,9
	Totalmente de acuerdo	22	12,9	13,1	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

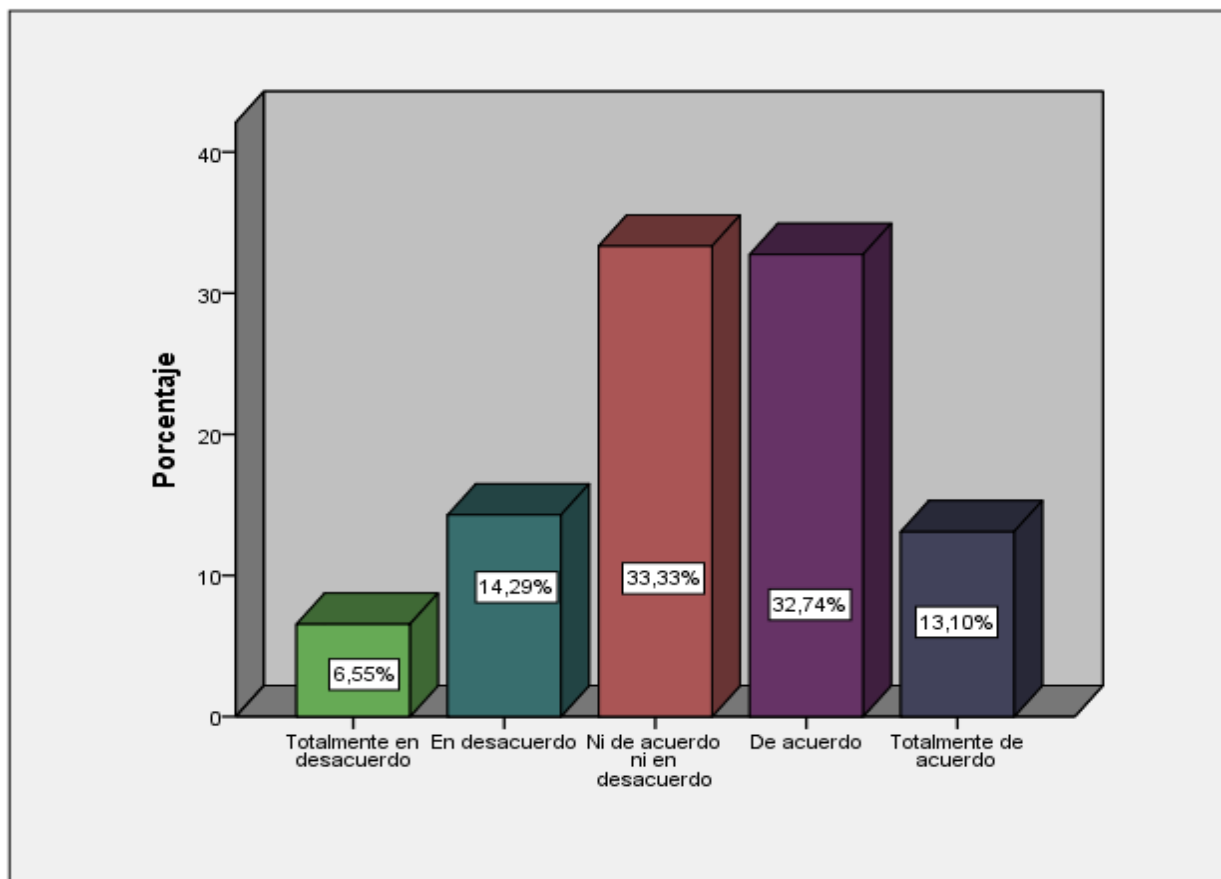


Figura: 41

Se siente satisfecho con la cantidad de servicios prestados.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N°42, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente satisfecho con la calidad de servicio que brinda, se obtuvo como resultado, 33,33% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32,74% señalan estar de acuerdo, el 14,29% señala estar en desacuerdo, el 13,10% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 6,55% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 44

Se siente satisfecho con las actividades que realiza.

		f	fr	fr*	Fr
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	6,4	6,5	6,5
	En desacuerdo	24	14,0	14,3	20,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	31,0	31,5	52,4
	De acuerdo	63	36,8	37,5	89,9
	Totalmente de acuerdo	17	9,9	10,1	100,0
	Total	168	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		171	100,0		

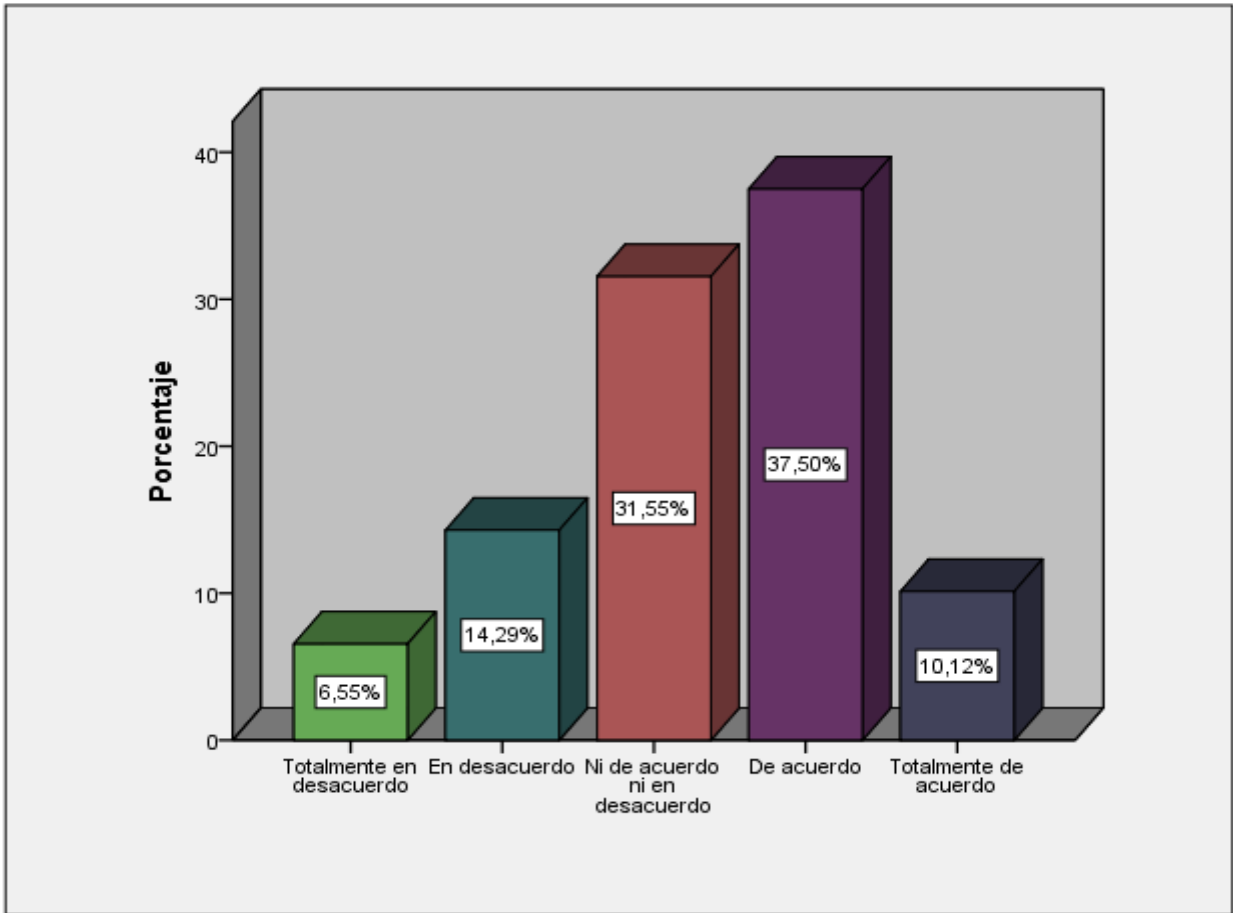


Figura 42
Se siente satisfecho con las actividades que realiza.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N°43, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si se siente satisfecho con la calidad de servicio que brinda, se obtuvo como resultado, el 37,50% señalan estar de acuerdo, el 31,55 señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,29% señala estar en desacuerdo, el 10,12% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 6,55% señalan estar completamente en desacuerdo.

Tabla 45
 Se siente satisfecho con el tipo de trabajo.

	f	fr	fr*	Fr
Válido				
Totalmente en desacuerdo	12	7,0	7,1	7,1
En desacuerdo	38	22,2	22,6	29,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	17,5	17,9	47,6
De acuerdo	60	35,1	35,7	83,3
Totalmente de acuerdo	28	16,4	16,7	100,0
Total	168	98,2	100,0	

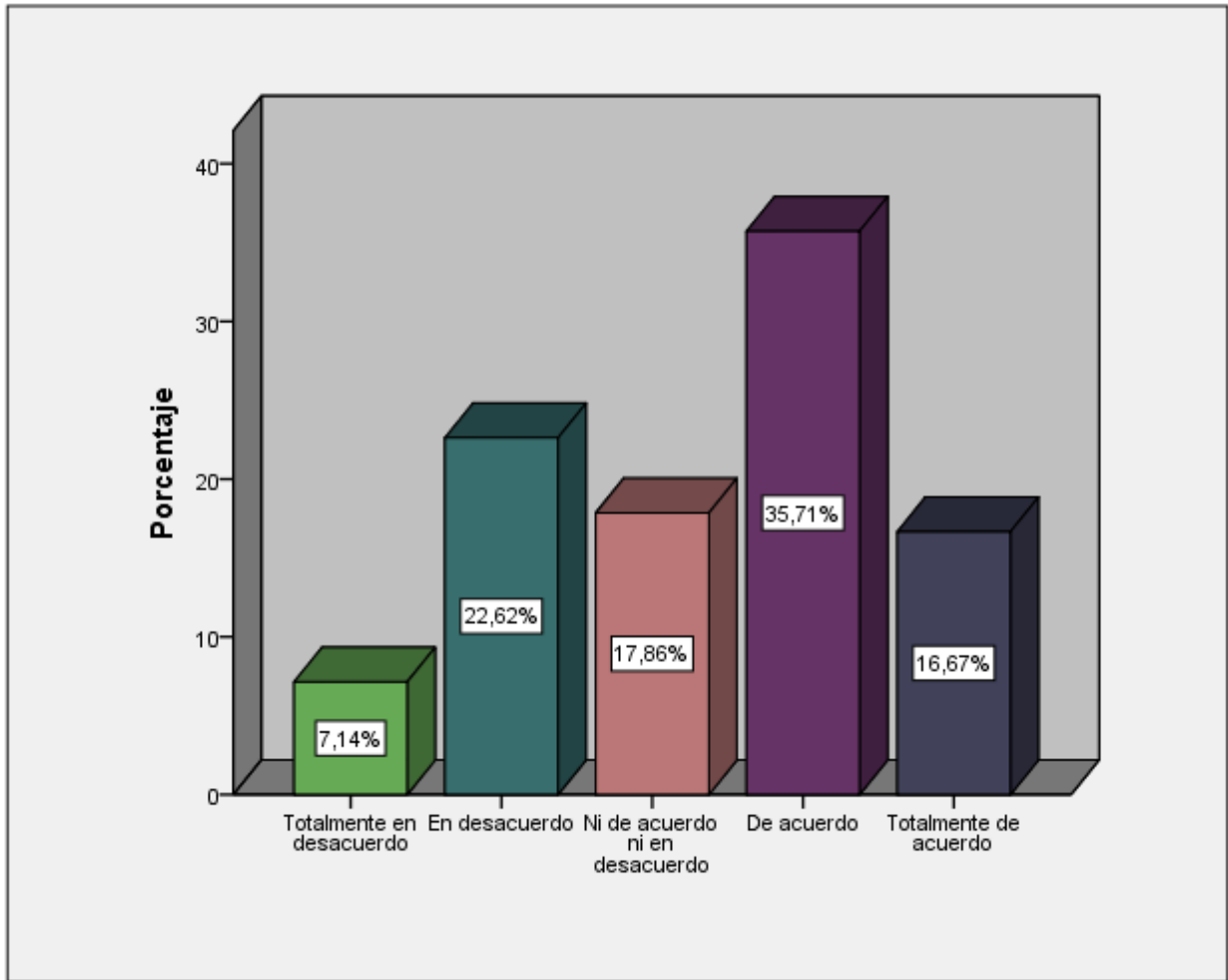


Figura: 43
Se siente satisfecho con el tipo de trabajo.

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N°44, del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, sobre si Se siente satisfecho con el tipo de trabajo, se obtuvo como resultado, el 35,71% señalan estar de acuerdo, el 22,62% señalan estar en desacuerdo, el 17,86% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16,67% señalan estar totalmente de acuerdo, y por último el 7,14% señalan estar completamente en desacuerdo.

Análisis inferencial de los tablas y gráficos Agrupados

A continuación, se presenta la estadística descriptiva de acuerdo a las dimensiones de las variables de estudio, las cuales constan de cuatro dimensiones para la variable habilidades gerenciales y tres dimensiones para la variable satisfacción laboral; que en total suman nueve tablas y gráficos agrupados.

Dimensiones de las habilidades gerenciales

Dimensión motivación

Tabla 46:
Dimensión Motivación

	f	r ^f	fr*	Fr
Totalmente en desacuerdo	17	5,8	10,1	10,1
En desacuerdo	39	13,3	23,2	33,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	17,7	31,0	64,3
De acuerdo	38	12,9	22,6	86,9
Totalmente de acuerdo	22	7,5	13,1	100,0
Total	168	57,1	100,0	

Datos obtenidos del cuestionario de las preguntas (fuente: Elaboración Propia)

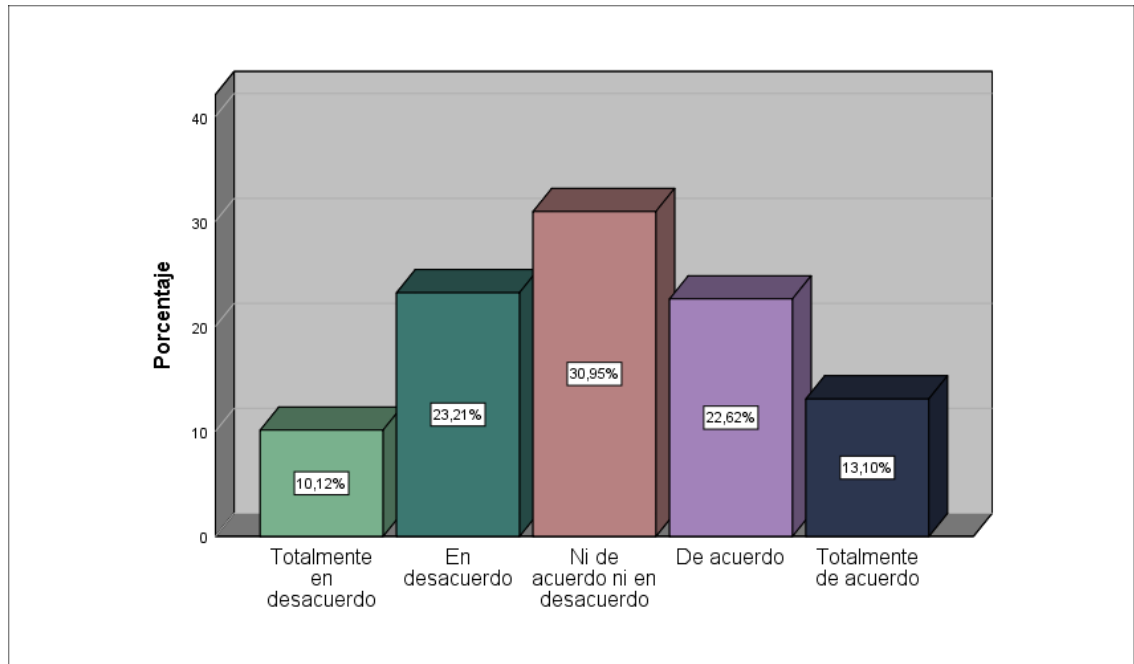


Figura: 44
Dimensión Motivación (fuente: elaboración propia)

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 02 que corresponde a la dimensión motivación de los directivos y/o gerentes. Del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, se obtuvo como resultado que el 31 % no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la motivación de los directivos, el 23.21% señalan estar en desacuerdo, el 22.62% señalan estar de acuerdo, el 13.10% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 10.12% señalan estar completamente en desacuerdo con la motivación de los directivos y/o gerentes.

Dimensión Liderazgo

Tabla 47
Dimensión Liderazgo

	f	fr	fr*	Fr
Totalmente en desacuerdo	13	4,4	7,7	7,7
En desacuerdo	35	11,9	20,8	28,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	16,7	29,2	57,7
De acuerdo	49	16,7	29,2	86,9
Totalmente de acuerdo	22	7,5	13,1	100,0
Total	168	57,1	100,0	

Datos obtenidos del cuestionario de la (fuente: Elaboración Propia)

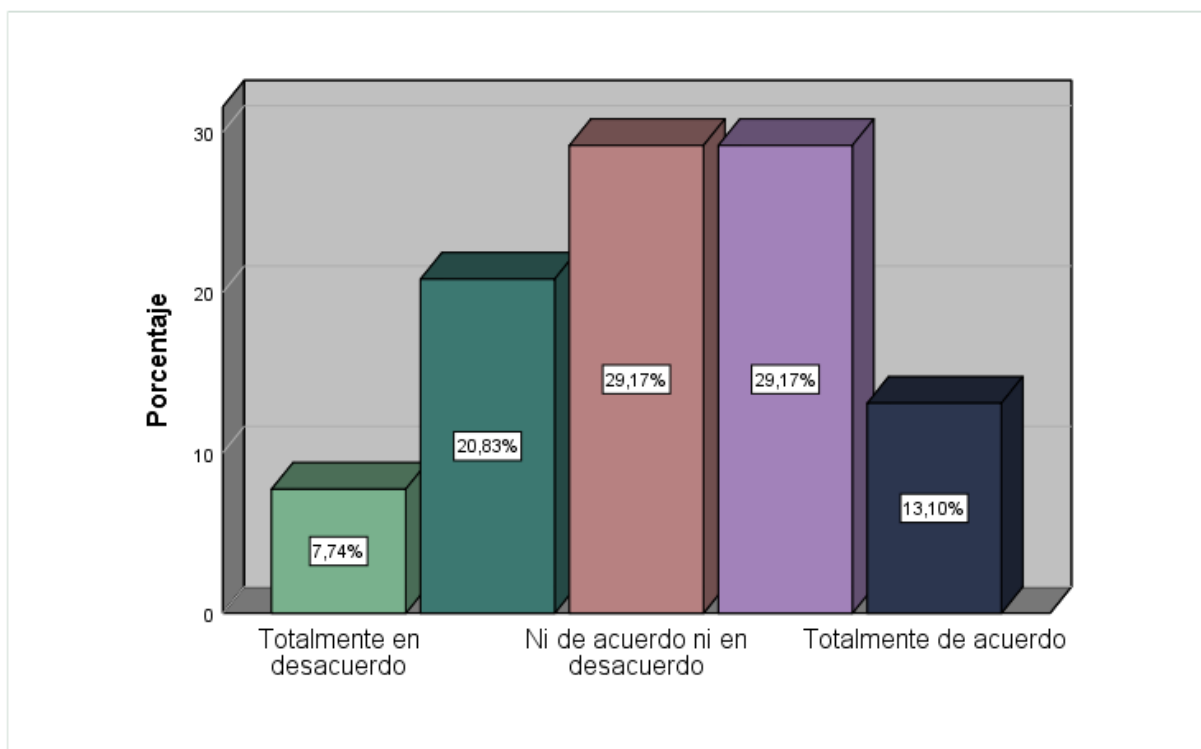


Figura: 45 Dimensión Liderazgo (fuente: elaboración propia)

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 03 que corresponde a la dimensión dimensión liderazgo de los directivos y/o gerentes. Del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, se obtuvo como resultado que el 29.17% señalan estar completamente de acuerdo con el Liderazgo de los directivos y/gerente al igual que los que están de acuerdo. 20.83% señalan estar en desacuerdo, el 13.10% señala estar completamente de acuerdo y por último el 7.74% señalan estar completamente en desacuerdo con el liderazgo de los directivos y/o gerentes.

Dimensión Habilidades Interpersonales

Tabla 48
Dimensión Habilidades Interpersonales

	f	fr	fr*	Fr
Totalmente en desacuerdo	17	5,8	10,1	10,1
En desacuerdo	24	8,2	14,3	24,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	18,0	31,5	56,0
De acuerdo	50	17,0	29,8	85,7
Totalmente de acuerdo	24	8,2	14,3	100,0
Total	168	57,1	100,0	

Datos obtenidos del cuestionario de la (fuente: Elaboración Propia)

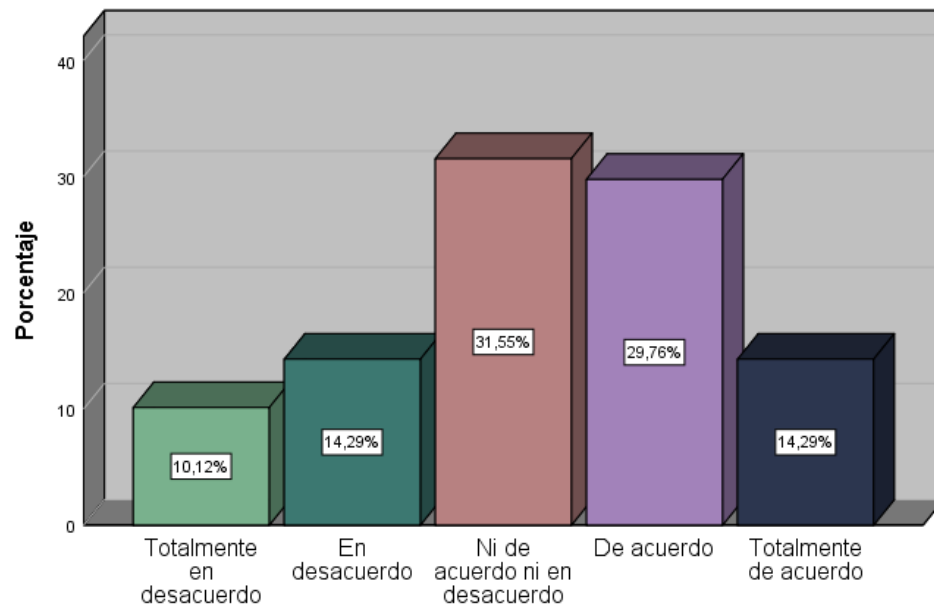


Figura: 46
 Dimensión Habilidades Interpersonales (fuente: elaboración propia)

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 04 que corresponde a la dimensión de habilidades interpersonales de los directivos y/o gerentes. Del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, se obtuvo como resultado que el 31.55% declaran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el liderazgo de los directivos y/o gerentes, el 29.76% señalan estar de acuerdo, el 14.29 % señalan estar de completamente de acuerdo al igual que los que están en desacuerdo, el 13.10% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 10.12% señalan estar completamente en desacuerdo con el liderazgo de los directivos y/o gerentes.

Dimensión Habilidades Analíticas

Tabla 49
Dimensión Habilidades Analíticas

	F	fr	fr*	Fr
Totalmente en desacuerdo	13	4,4	7,7	7,7
En desacuerdo	31	10,5	18,5	26,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	16,0	28,0	54,2
De acuerdo	52	17,7	31,0	85,1
Totalmente de acuerdo	25	8,5	14,9	100,0
Total	168	57,1	100,0	

Datos obtenidos del cuestionario de la (fuente: Elaboración Propia)

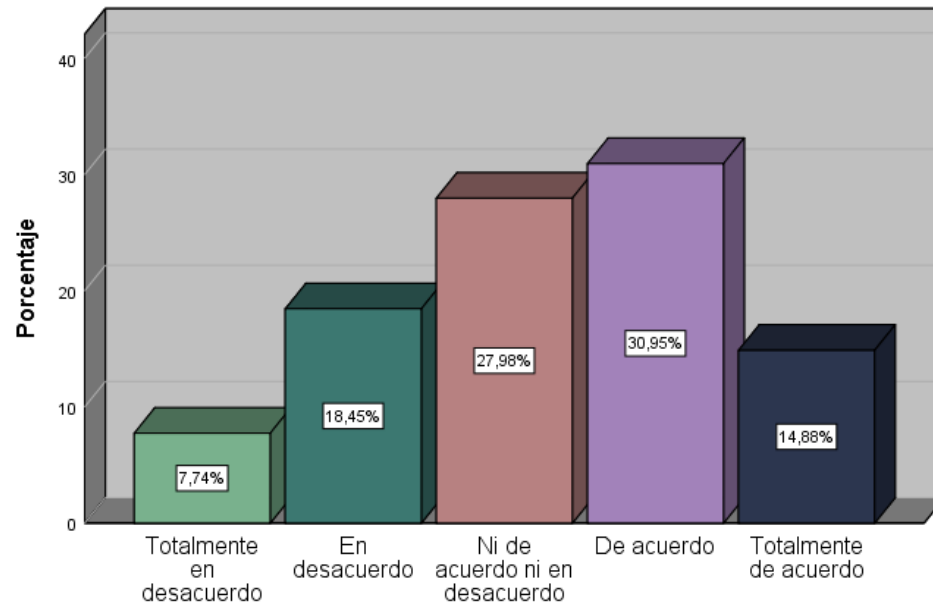


Figura: 47 Dimensión Habilidades Interpersonales

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 05 que corresponde a la dimensión de habilidades analíticas de los directivos y/o gerentes. Del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, se obtuvo como resultado que el 30.95% señalan estar de acuerdo con las habilidades analíticas de los directivos y/o gerentes, el 27.98% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.45 % señalan estar en desacuerdo, el 14.88% señalan estar completamente de acuerdo y por último el 7.74% señalan estar completamente en desacuerdo con las habilidades analítica de los directivos y/o gerentes.

Variable Habilidades Gerenciales

Tabla 50
Variable Habilidades Gerenciales

	F	fr	fr*	Fr
Totalmente en desacuerdo	4	1,4	2,4	2,4
En desacuerdo	20	6,8	11,9	14,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	18,7	32,7	47,0
De acuerdo	60	20,4	35,7	82,7
Totalmente de acuerdo	29	9,9	17,3	100,0
Total	168	100,0		

Datos obtenidos del cuestionario (fuente: Elaboración Propia)

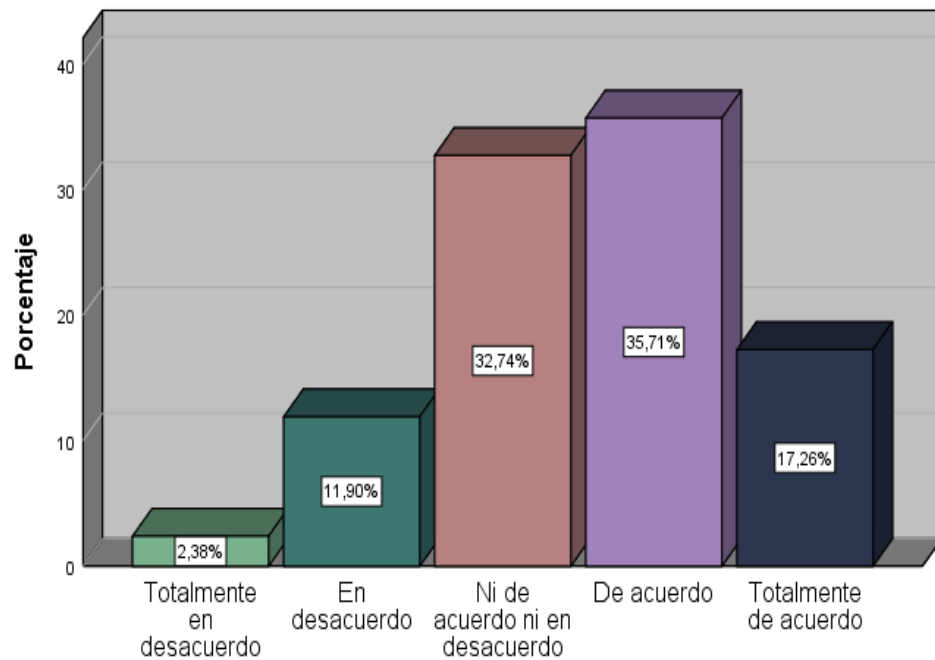


Figura: 48 Variable Habilidades Gerenciales

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 06 que corresponde a las habilidades Gerenciales de los directivos y/o gerentes. Del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, se obtuvo como resultado que el 35.71% señalan estar de acuerdo con las habilidades gerenciales de los directivos y/o gerentes, el 32.74% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17.26% señalan estar completamente de acuerdo, el 11.90% señalan estar en desacuerdo y por último el 2.38% señalan estar completamente en desacuerdo con las habilidades gerenciales de los directivos y/o gerentes.

Dimensión Satisfacción con las condiciones laborales

Tabla 51

Dimensión Satisfacción con las condiciones laborales

	f	fr	fr*	Fr
Totalmente en desacuerdo	1	,3	,6	,6
En desacuerdo	16	5,4	9,5	10,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	17,7	31,0	41,1
De acuerdo	62	21,1	36,9	78,0
Totalmente de acuerdo	37	12,6	22,0	100,0
Total	168	57,1	100,0	

Datos obtenidos del cuestionario de la (fuente: Elaboración Propia)

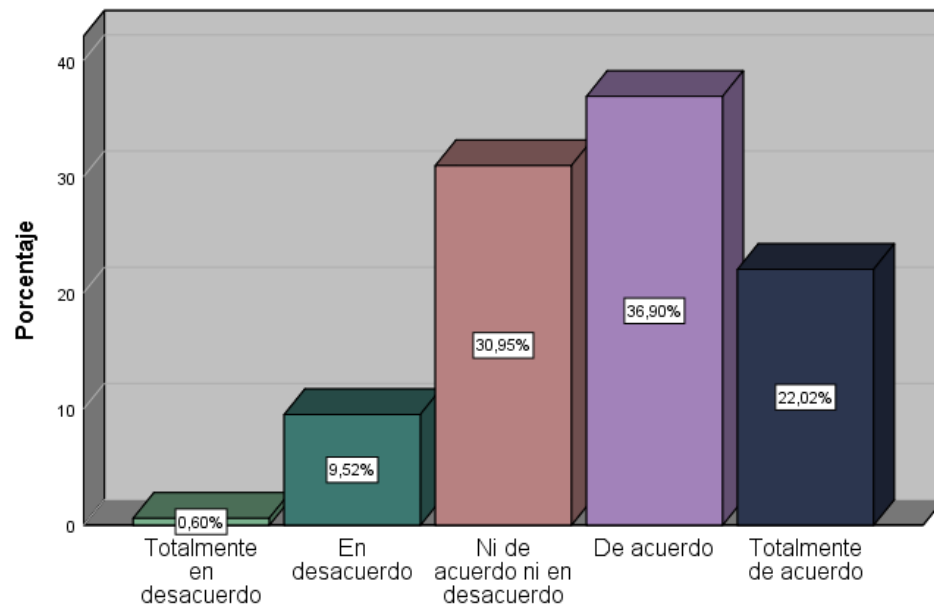


Figura: 49 Dimensión Satisfacción con las condiciones laborales

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 07 que corresponde a la dimensión satisfacción con las condiciones laborales de la entidad. Del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, se obtuvo como resultado que el 36.90% señalan estar de acuerdo con las condiciones laborales, el 31% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 22.02% señalan estar totalmente de acuerdo, el 9.52% señalan estar en desacuerdo y por último 0.60% totalmente en desacuerdo con las condiciones laborales.

Dimensión Satisfacción con el liderazgo

Tabla 52
Dimensión Satisfacción con el liderazgo

	F	fr*	Fr
Totalmente en desacuerdo	17	10,1	10,1
En desacuerdo	19	11,3	21,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	20,8	42,3
De acuerdo	78	46,4	88,7
Totalmente de acuerdo	19	11,3	100,0
Total	168	100,0	

Datos obtenidos del cuestionario de la (fuente: Elaboración Propia)

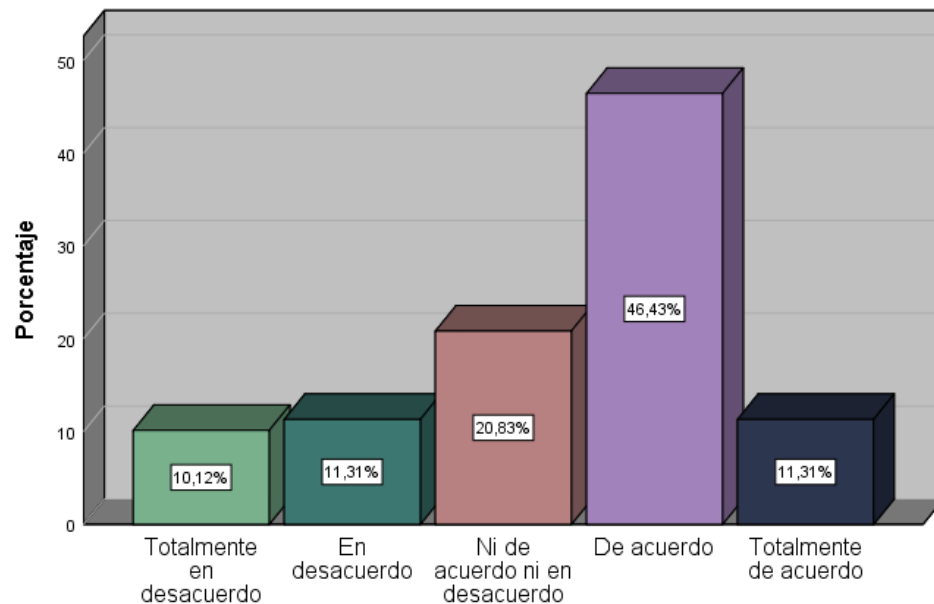


Figura: 50
Dimensión Satisfacción con el liderazgo

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 07 que corresponde a la dimensión satisfacción con las condiciones laborales de la entidad. Del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, se obtuvo como resultado que el 46.43% señalan estar de acuerdo con el liderazgo, el 20.83% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11.31% señalan estar totalmente en desacuerdo, el 11.31% señalan estar en totalmente de acuerdo y por último 10.12% señala testa totalmente en desacuerdo con el liderazgo de los directivos y/ gerentes.

Dimensión Satisfacción Intrínseca con el trabajo

Tabla 53

Dimensión Satisfacción Intrínseca con el trabajo

	F	fr	Fr
Totalmente en desacuerdo	16	5,36	9,5
En desacuerdo	19	10,71	20,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	24,40	41,7
De acuerdo	79	50,60	88,7
Totalmente de acuerdo	19	8,93	100,0
Total	168	100,0	

Datos obtenidos del cuestionario de la (fuente: Elaboración Propia)

Dimensión Satisfacción Intrínseca con el trabajo

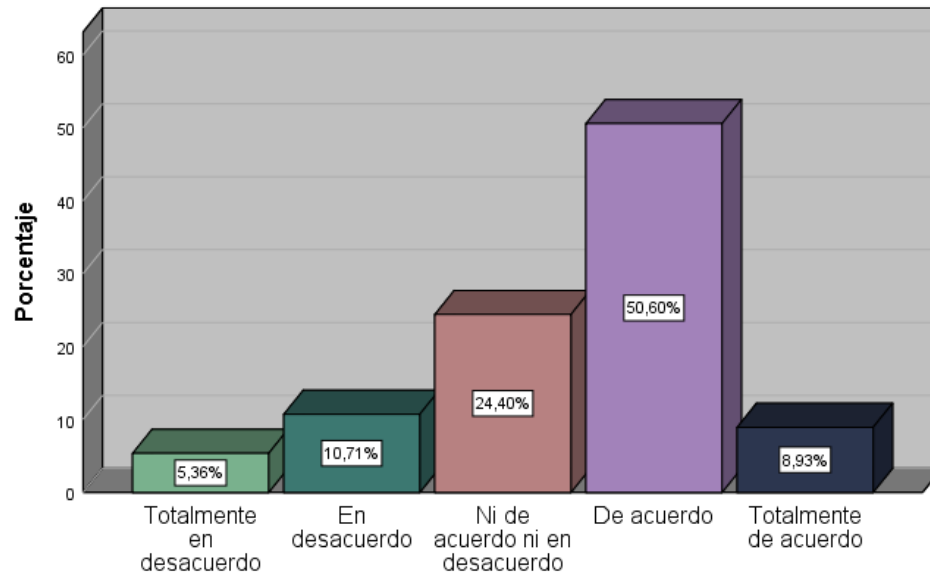


Figura: 51 Dimensión Satisfacción Intrínseca con el trabajo

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 09 que corresponde a la dimensión satisfacción intrínseca con el trabajo. Del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, se obtuvo como resultado que el 50.60% señalan estar de acuerdo con satisfacción intrínseca con e trabajo, el 20.83% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11.31% señalan estar totalmente en desacuerdo, el 11.31% señalan estar en totalmente de acuerdo y por último 10.12% señala testa totalmente en desacuerdo con el liderazgo de los directivos y/ gerentes.

Variable Satisfacción Laboral

Tabla 54
Variable Satisfacción Laboral

	f		fr*	Fr
Totalmente en desacuerdo	16		9,5	9,5
En desacuerdo	19		11,3	20,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35		20,8	41,7
De acuerdo	79		41,07	88,7
Totalmente de acuerdo	19		14,88	100,0
Total	168		100,0	

Datos obtenidos del cuestionario de la (fuente: Elaboración Propia)

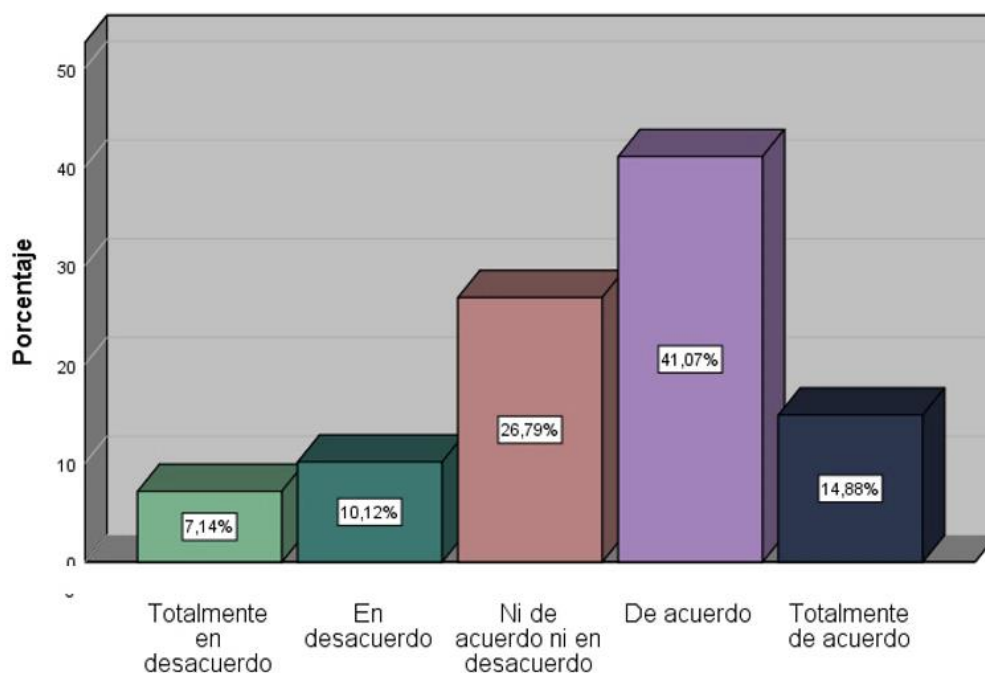


Figura: 52 Variable Satisfacción Laboral

INTERPRETACIÓN:

El gráfico N° 10 que corresponde a la Variable Satisfacción Laboral, que es el resultado de la agrupación de las 3 dimensiones de la variable mencionada. Del cuestionario realizado a los 168 colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, se obtuvo como resultado que el 41.07% señalan estar de acuerdo con la satisfacción laboral, el 26.79% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14,88% señalan estar totalmente en desacuerdo, e l 14.88% señalan estar en totalmente de acuerdo y por último 7.14% señala testa totalmente en desacuerdo con la satisfacción laboral.

IV. RESULTADOS

4.1 Contratación de Hipótesis

Contratación de la hipótesis general de las variables.

Ho: No Existe una relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018,

Ha: Existe una relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Tabla 55
Prueba Rho Spearman de V1 y V2

			Variable Habilidades Gerenciales	Variable Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Variable	Coeficiente de	1,000	,598**
	Habilidades Gerenciales	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	168	168
	Variable	Coeficiente de	,598**	1,000
	Satisfacción Laboral	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo a la fidelidad de la tabla 55, se encuentra un valor de “p” del 0,001 menor que alfa 0,05 “límite del nivel de significancia” y un valor de Rho “coeficiente de Spearman” del 0.598 positivo, por lo que se rechaza Hipótesis Nula (Ho) y se acepta la Hipótesis Alterna (Ha).

CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Dimensión Liderazgo de la variable habilidades gerenciales de los directivos y Variable Satisfacción laboral-

Ho: No existe una relación entre el liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Ha: Existe una relación entre el liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Tabla 56

Prueba Rho Spearman de la Dimensión Liderazgo de la V1 con la V2

			Dimensión Liderazgo	Variable Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Dimensión Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,300**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	168	168
	Variable Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,300**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168
**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

De acuerdo a la fidelidad de la tabla 15, se encuentra un valor de “p” del 0,001 menor que 0,05 “límite del nivel de significancia” y un valor positivo de Rho “coeficiente de Spearman” del 0.426, por lo que se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) y se acepta la Hipótesis Alterna (Ha).

Dimensión Motivación de la variable habilidades gerenciales de los directivos y Variable Satisfacción laboral

Ho: No existe una relación entre la motivación de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Ha: Existe una relación entre la motivación de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Tabla 57

Prueba Rho Spearman de la Dimensión Motivación la V1 con la V2

			Dimensión Motivación	Variable Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Dimensión Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,300**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	168	168
	Variable Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,300**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168
**. La correlación es significativa en el nivel 0,001 (bilateral).				

De acuerdo a la fidelidad de la tabla 16, se encuentra un valor de “p” del 0,001 menor que 0,05 “límite del nivel de significancia” y un valor positivo de Rho “coeficiente de Spearman” del 0.300, por lo que se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) y se acepta la Hipótesis Alterna (Ha).

Dimensión Habilidades Interpersonales de la variable habilidades gerenciales de los directivos y Variable Satisfacción laboral

Ho: No existe una relación entre las habilidades interpersonales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Ha: Existe una relación entre las habilidades interpersonales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Tabla 58
Prueba Rho Spearman de la Dimensión Habilidades interpersonales de la V1 con la V2

			Dimensión Habilidades Interpersonales	Variable Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Dimensión Habilidades Interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,540**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	168	168
	Variable Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,540**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo a la fidelidad de la tabla 17, se encuentra un valor de “p” del 0,001 menor que alfa 0,05 “límite del nivel de significancia” y un valor positivo de Rho “coeficiente de Spearman” del 0.540, por lo que se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) y se acepta la Hipótesis Alternativa (Ha).

Dimensión Habilidades Analíticas de la variable Habilidades Gerenciales de los Directivos y Variable Satisfacción laboral

Ho: No existe una relación significativa y positiva entre las habilidades analíticas de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Ha: Existe una relación significativa y positiva entre las habilidades analíticas de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.

Tabla 59
Prueba Rho Spearman de la Dimensión Habilidades Analíticas de la V1 con la V2

			Dimensión Habilidades Analíticas	Variable Satisfacción Laboral
Rho Spearman	deDimensión	Coefficiente de correlación	1,000	,298**
	Habilidades Analíticas	Sig. (bilateral)	.	,001
		N	168	168
Variable Satisfacción Laboral		Coefficiente de correlación	,298**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	168	168

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo a la fidelidad de la tabla 18, se encuentra un valor de “p” del 0,001 menor que alfa 0,05 “límite del nivel de significancia” y un valor positivo de Rho “coeficiente de Spearman” del 0.298, por lo que se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) y se acepta la Hipótesis Alternativa (Ha).

4.2 Análisis e Interpretación

Resultado de la contrastación de hipótesis general

- $p=0.01$
- $Rho=0.598$

Interpretación: De acuerdo a la fidelidad a los resultados de la tabla Tabla 14- Prueba Rho Spearman de la Variable 1 y Variable 2; existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia del 0.001 y un valor de Rho Spearman del 0.598 para concluir que, si existe una relación significativa y directa entre las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018. Asimismo, el valor del coeficiente Rho indica un grado de asociación moderada entre las variables.

Análisis: De acuerdo al resultado de la tabla 14, las habilidades gerenciales de los directivos influye positivamente en el grado de satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, es decir a medida que mejora las habilidades gerenciales de los directivos también mejora el grado de satisfacción de los colaboradores. Esta asociación se debe a que un gerente con un buen nivel gerencial tiene la capacidad para poder solucionar los problemas, para influir en las políticas de la organización, para generar confianza en los trabajadores y para generar condiciones laborales satisfactorias para los colaboradores.

Resultado de la contrastación de la primera hipótesis específica

- $p=0.01$
- $Rho=0.426$

Interpretación: De acuerdo a la fidelidad de los resultados de la tabla Tabla 15 - Prueba Rho Spearman de la dimensión Liderazgo de la Variable1 y Variable 2; existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia del 0.001 y un valor de Rho Spearman del 0.598 para concluir que, si existe una relación significativa y directa entre la dimensión Liderazgo en las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018. Asimismo, el valor del coeficiente Rho indica un grado de asociación moderada entre dimensión liderazgo de las habilidades gerenciales de los directivos y el grado de satisfacción de los colaboradores.

Análisis: De acuerdo a los resultados de la tabla 15, la dimensión Liderazgo de las habilidades gerenciales de los directivos explica positivamente el grado de satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, es decir a medida que mejora la dimensión liderazgo de las habilidades gerenciales de los directivos también mejora el grado de satisfacción de los colaboradores. Esta asociación se debe a que un directivo con un buen nivel de liderazgo tiene la capacidad para poder generar compromiso y entusiasmo de los colaboradores hacia la claridad de los objetivos de la organización, asimismo tiene la facilidad para encontrar las incomodidades y debilidades de un equipo y trabaja para generar mejores condiciones de trabajo.

Resultado de la contrastación de la segunda Hipótesis Específica

- $p=0.01$
- $Rho=0.0300$

Interpretación: De acuerdo a la fidelidad de los resultados de la tabla Tabla 16 - Prueba Rho Spearman de la dimensión motivación de la variable 1 y variable 2; existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia del 0.001 y un valor de Rho Spearman del 0.300 para poder concluir que, si existe una relación significativa y directa entre la dimensión motivación en las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018. Asimismo, el valor del coeficiente Rho indica un grado de asociación relativamente baja entre la dimensión motivación de las habilidades gerenciales y el grado de satisfacción de los colaboradores.

Análisis: De acuerdo a los resultados de la tabla 16, la dimensión motivación de las habilidades gerenciales de los directivos explica positivamente el grado de satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, es decir a medida que mejora la dimensión motivación de las habilidades gerenciales de los directivos también mejora el grado de satisfacción de los colaboradores. Esta asociación se debe a que un directivo con un buen nivel de motivación tiene la capacidad para poder generar entusiasmo y voluntad de trabajo en los colaboradores de la organización, asimismo un líder motivado y con capacidades para motivar contagia de estados de ánimo positivo a su equipo de trabajo, y por lo tanto en el bienestar de los colaboradores.

Resultado de la contrastación de la tercera hipótesis específica

- $p=0.01$
- $Rho=0.540$

Interpretación: De acuerdo a la fidelidad de los resultados de la tabla Tabla 17 - Prueba Rho Spearman de la dimensión habilidades interpersonales y la satisfacción laboral; existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia del 0.001 menor que (alfa 0.05) y un valor de Rho Spearman del 0. 0.540 para poder concluir que, si existe una relación significativa y directa entre la dimensión habilidades interpersonales en las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018. Asimismo, el valor del coeficiente Rho de 0. 0.540 indica un grado de asociación moderada entre la dimensión habilidades interpersonales y la satisfacción laboral.

Análisis: De acuerdo a los resultados de la tabla 17, la dimensión habilidades interpersonales de los directivos explica positivamente el grado de satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, es decir a medida que mejora la dimensión habilidades interpersonales de los directivos también mejora el grado de satisfacción de los colaboradores. Esta asociación se debe a que un directivo con un buen nivel de habilidades interpersonales tiene la capacidad para poder generar mecanismos eficientes de comunicación y respeto con sus trabajadores. Asimismo, puede expresar sus ideas de forma clara y concisa con sus colaboradores, lo cual es factor importante en las relaciones interpersonales entre los líderes y colaboradores.

Resultado de la contrastación de la cuarta hipótesis específica

- $p=0.01$
- $Rho=0.298$

Interpretación: De acuerdo a la fidelidad de los resultados de la tabla Tabla 18 - Prueba Rho Spearman de la dimensión Habilidades Analíticas y la satisfacción laboral; existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia del 0.001 menor que (alfa 0.05) y un valor de Rho Spearman del 0.298 para poder concluir que, si existe una relación significativa y directa entre la dimensión motivación de la variable habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018. Asimismo, el valor del coeficiente Rho del 0.298 indica un grado de asociación relativamente baja entre la dimensión habilidades analíticas y la satisfacción laboral.

Análisis: De acuerdo a los resultados de la tabla 18, la dimensión habilidades analíticas de los directivos explica positivamente el grado de satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018, es decir a medida que mejora la dimensión habilidades interpersonales de los directivos también mejora el grado de satisfacción de los colaboradores. Esta asociación se debe a que un directivo con un buen nivel de habilidades analíticas tiene suficiente capacidad para poder tomar las decisiones correctas en situaciones que generen malestar de los colaboradores, es decir tiene habilidad para poder identificar las causas de los problemas que generan condiciones inadecuadas para el correcto desarrollo de las actividades.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Discusión de resultados

En cuanto a la hipótesis general, de acuerdo a la fiabilidad del estadístico Rho Spearman del 0.598 y con un nivel de significancia del 0.01, llegamos a la conclusión de que si existe una asociación significativa y directa entre las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT sede Jr. Tarma 245, Lima 2018. asimismo el grado de asociación es moderada.

De conformidad con los resultados y conclusiones encontrados en los antecedentes de la investigación, se contrasta con el trabajo de investigación de Castillo M. (2018) titulado “habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la gerencia de bienestar en el Ministerio Público – 2016”; quien llegó a la conclusión de que si existe una relación significativa y positiva entre habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal, con un nivel de significancia y coeficiente Rho Spearman del 0.01 y 0.442 respectivamente, asimismo los resultados muestran una asociación moderada. Asimismo, Fuentes R., Talavera S., & Pizarro N., (2015) en su trabajo titulada “Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el Pacífico Vida Compañía de Seguros y reaseguros S.A. de la agencia descentralizada sur Tacna – Moquegua, 2015”, llegó también a resultados semejantes; con nivel de significancia del 0.01, que viene a ser menor que 0.05, las habilidades gerenciales de los funcionarios inciden significativamente en la variable de satisfacción laboral de los empleados. Igualmente, el autor Huaman Q (2017), en su trabajo titulado “Habilidades gerenciales y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Abancay, 2017”, empleando el estadístico Rho Spearman; con un nivel de significancia del 0.01 y con un coeficiente Rho del

0,834 concluyo que existe una relación positiva y significativa entre la variable habilidades gerenciales y la variable satisfacción laboral del personal, cabe recalcar que el encontró un grado o fuerza de asociación muy alta como lo muestra el coeficiente Rho.

En cuanto a las hipótesis específica “Existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018 ”, de acuerdo a la fiabilidad del estadístico Rho Spearman del 0.426 y con un nivel de significancia del 0.01, llegamos a la conclusión de que si existe una asociación significativa y directa entre la dimensión liderazgo en las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT sede Jr. Tarma 245, Lima 2018.asimismo el grado de asociación es moderada.

De conformidad con los resultados y conclusiones encontrados en los antecedentes de la investigación, se contrasta con el trabajo de investigación de Lozano B. (2017) quien en su trabajo titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016”, llegó también a resultados semejante, dado que encontró una relación significativa y directa entre el liderazgo en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal; dado que el nivel de significancia es de $P=0.01$ menor que 0.05, es decir existe una correlación significativa entre la dimensión liderazgo y la variable satisfacción laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman $=0.738$, es decir existe una correlación positiva, con una fuerza de correlación alta. Al igual que López Alfaro & Gallegos A. (2014) en su trabajo titulado “Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes”; quien llegó a la conclusión de que el liderazgo influye significativamente en la eficacia colectiva y la satisfacción laboral de los docentes, puesto que existe un efecto directo y significativo entre la

distribución de liderazgo y desarrollo de habilidades sobre sobre la satisfacción laboral de docentes. Asimismo, Peñarreta (2014) en su investigación titulado “La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja”; quien llegó a la conclusión de que, si existe una asociación entre Liderazgo y satisfacción laboral de los empleados, dado que el 64% está medianamente satisfecho, el 29% altamente satisfecho con sus jefes.

En cuanto a las hipótesis específica “Existe una relación significativa y positiva entre la dimensión motivación de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018 ”, de acuerdo a la fiabilidad del estadístico Rho Spearman del 0.300 y con un nivel de significancia del 0.01, llegamos a la conclusión de que si existe una asociación significativa y directa entre la dimensión motivación en las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT sede Jr. Tarma 245, Lima 2018. Sin embargo, cabe recalcar que el grado de asociación encontrada es moderadamente baja.

De conformidad con los resultados y conclusiones encontrados en los antecedentes de la investigación, se contrasta con el trabajo de investigación de Lozano B. (2017) en su trabajo titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016”, llegó también a resultados semejante, dado que encontró una relación significativa y positiva entre la dimensión motivación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal; dado que el nivel de significancia es de $P=0,01$ menor que 0.05 y Rho de Spearman $=0.738$, es decir existe una correlación significativa entre la dimensión motivación y la variable satisfacción laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman $=0.738$ indica una correlación positiva, para esta caso, es

necesario recalcar que el autor encontró una fuerza de asociación alta. Por su parte Castillo Masías (2018) en su trabajo titulado Calidad de vida profesional y satisfacción laboral en trabajadores del área de RRHH de la SUNAT. Lima 2016”; quien llegó a la conclusión de que la dimensión motivación influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores con un nivel de significancia del 0.01 y con un coeficiente Rho Spearman del 0.434.

En cuanto a la hipótesis específica “existe una relación significativa y positiva entre las habilidades interpersonales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT sede Jr. Tarma 245, Lima 2018”, de acuerdo a la fiabilidad del estadístico Rho Spearman del 0.540 y con un nivel de significancia del 0.01, llegamos a la conclusión de que si existe una asociación significativa y directa entre la dimensión motivación en las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT sede Jr. Tarma 245, Lima 2018”, asimismo el grado de asociación encontrada es moderada.

De conformidad con los resultados y conclusiones encontrados en los antecedentes de la investigación, se contrasta con el trabajo de investigación de Lozano B. (2017) en su trabajo titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016”, llegó también a resultados relativamente semejante, sin embargo es necesario recalcar que el autor lo denomina como dimensión comunicación, pero empleó en sus indicadores los mismos que empleamos para nuestra dimensión. Dado que encontró una relación significativa y positiva entre la dimensión comunicación en las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal; con un nivel de significancia del 0.01 menor que 0.05, es decir existe una correlación significativa entre la dimensión motivación y la variable satisfacción laboral, asimismo, la dirección y fuerza de correlación es de Rho de Spearman del 0.348 del cual se infiere que existe una correlación positiva, sin embargo para

esta caso, es necesario recalcar que el autor encontró una fuerza de asociación relativamente baja. Por su parte Huaman Q (2017) en su trabajo titulado “Habilidades gerenciales y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Abancay, 2017”; quien llegó a las conclusiones parecidas con lo nuestro, sin embargo es necesario recalcar que el autor lo denomina como dimensión comunicación, pero empleó en sus indicadores los mismos que empleamos para nuestra dimensión. De acuerdo al autor referido la dimensión comunicación influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores con un nivel de significancia del 0.03 y con un coeficiente Rho Spearman del 0.358, del coeficiente se puede inferir que la asociación es relativamente baja.

En cuanto a la hipótesis específica “existe una relación significativa y positiva entre las habilidades analíticas de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT sede Jr. Tarma 245, Lima 2018”, de acuerdo a la fiabilidad del estadístico Rho Spearman del 0.598 y con un nivel de significancia del 0.01, llegamos a la conclusión de que si existe una asociación significativa y directa entre la habilidades analíticas en las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT sede Jr. Tarma 245, Lima 2018”, asimismo el grado de asociación encontrada es moderada. Sin embargo, para poder contrastar con resultados de otras investigaciones no se encontró resultados en esta dimensión. Sin embargo, es preciso recalcar su importancia en las habilidades gerenciales, dado que esta dimensión incluye indicadores muy importantes como es la capacidad para tomar decisiones ante diversos problemas y sus soluciones.

VI. CONCLUSIONES

La relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral es positiva y moderada en la SUNAT, Lima, 2018, con un nivel de confianza del 95% y Rho Spearman de (0.598), se concluye que mientras un directivo tenga mayor dominio de habilidades gerenciales el colaborador se sentirá más satisfecho con su trabajo. Asimismo, a nivel descriptivo, se concluye que el 55% de la población de estudio está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la satisfacción laboral.

La relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral es positiva y baja en la SUNAT, Lima, 2018, con un nivel de confianza del 95% y Rho Spearman de (0,300), se concluye que mientras un directivo tenga mayor dominio de liderazgo el colaborador se sentirá más identificado con su trabajo. Asimismo, a nivel descriptivo, se concluye que el 29.17% de la población de estudio está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el liderazgo.

La relación entre la motivación y la satisfacción laboral es positiva y baja en la SUNAT, Lima, 2018, con un nivel de confianza del 95% y Rho Spearman de (0,300), se concluye que mientras un directivo tenga mayor motivación el colaborador se sentirá más a gusto con su trabajo. Asimismo, a nivel descriptivo, se concluye que el 35.72% de la población de estudio está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la motivación.

La relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral es positiva y baja en la SUNAT, Lima, 2018, con un nivel de confianza del 95% y Rho Spearman de (0.540), se concluye que mientras un directivo tenga mejor manejo de las habilidades comunicativas el colaborador se sentirá más satisfecho con su trabajo. Asimismo, a nivel descriptivo, se concluye

que el 44.5% de la población de estudio está de acuerdo o totalmente de acuerdo con las habilidades interpersonales.

La relación entre las habilidades analíticas y la satisfacción laboral es positiva y baja en la SUNAT, Lima, 2018, con un nivel de confianza del 95% y Rho Spearman de (0.540), se concluye que mientras un directivo tenga mejor criterio para resolver los problemas el colaborador se sentirá más satisfecho con su trabajo. Asimismo, a nivel descriptivo, se concluye que el 44.5% de la población de estudio está de acuerdo o totalmente de acuerdo con las habilidades analíticas.

VII. RECOMENDACIONES

En cuanto a las habilidades gerenciales de los directivos/o gerentes, se recomienda la implementación de políticas para el mejoramiento de estas capacidades gerenciales, mediante capacitaciones y otros programas que tengan como finalidad el mejoramiento de estas habilidades importantes en los líderes de la entidad; puesto que como se ha comprobado esto tendría un efecto positivo en la satisfacción laboral. Asimismo, una justificación fuerte se sustenta en que un trabajador satisfecho ofrece un servicio de calidad.

En cuanto al liderazgo de los directivos/o gerentes, se recomienda promover cursos y capacitaciones que estén direccionados a generar capacidades de liderazgo en los directivos y/o gerentes. Ya que un directivo con liderazgo es capaz de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr los objetivos, para ello involucra a los colaboradores en un marco de valores.

En cuanto a la motivación de los directivos/o gerentes, se recomienda promover políticas de incentivos. La motivación empuja al líder a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente. Si es fomentada por la empresa y dirigida de manera personal y empática genera compromiso en el personal.

En cuanto a las capacidades de liderazgo y motivación de los directivos y/o gerentes, se recomienda que, en las políticas mencionadas, se incluya capacitaciones que estén direccionados al mejoramiento del liderazgo y motivación, y promoción de cursos como premios a su buen desempeño y con el objetivo de crear un talento humano con capacidades de liderar y motivar de forma efectiva a los colaboradores de la entidad. tienen un significado especial para la satisfacción de los colaboradores, dado que estas capacidades son importantes

para mejorar la satisfacción laboral y facilitan el mejor desempeño de los miembros de la organización.

En cuanto a las habilidades interpersonales se recomienda la implementación de talleres de comunicación y trabajo en equipo, con el propósito de mejorar las competencias en el trato personal eficiente y cordial flexibilidad y la confianza en sí mismo de los líderes y colaboradores.

En cuanto a las habilidades analíticas se recomienda la implementación de talleres de resolución de problemas, con el propósito de mejorar la capacidad crítica de los directivos y/o gerentes para resolver problemas.

VIII. REFERENCIAS

- Palacios T., C. (2016). *Habilidades directivas, capacitación y gestión del talento humano*. Ministerio de Economía y Finanzas. Lima 2016. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4288/Palacios_TCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ballén A., M., & Polido R, R. (2007). *"Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa"* (2da Edición ed.). Bogotá: "Editorial Universidad Cooperativa De Colombia". Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=B2L6wakmpIwC&pg=PA90&dq=cuestionario+de+investigaci%C3%B3n+cualitativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj04aPYkZfmAhWiq1kKHf9vCdMQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>
- Calvalcante S., J. (2004). "Satisfacción en el trabajo de los directores de las escuelas secundarias públicas". *Cielo*, 95-119. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf>
- Castillo Masías, P. (2018). *Calidad de vida profesional y satisfacción laboral en*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17677/Castillo_MPM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiang Vega, M., & Martín, M. (2010). *"Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral"*. Madrid: Comillas UP. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA154&dq=la+satisfacci

%C3%B3n+laboral+como+una+orientaci%C3%B3n+afectiva+positiva+hacia+el+emp
leo.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiCyIat6I3mAhUCrVvKKhMaDDUQ6AEIJzAA#v
=onepage&q&f=false

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Octava edición ed.). México: McGrawhill.

Chulluncuy G, A. (2015). *"Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral De Los Servidores*

Públicos De La Municipalidad Del Distrito De Rio Negro, Provincia De Satipo 20152.

(A. Chulluncuy G., Trad.) Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote.

Obtenido de

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3284/LISSETH%20MARIE>

[LA%20IBARRA%20ESTUPI%C3%91AN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3284/LISSETH%20MARIE)

Dota V, M. Y., & Samaniego G, M. A. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento*

humano por competencias: caso de aplicación cooperativa de ahorro y crédito jardín

azuayo. Periodo 2014. Cuenca.

Fuentes R., S., Talavera S., J., & Pizarro N., G. (2015). *Estudio de la satisfacción del empleado*

enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la

empresa el pacífico vida compañía de seguros y reaseguros s.a. de la agencia. Tacna:

Neuman Business School. Obtenido de

repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/19/3/TESIS%20_MAN_Fuentes_T

[alavera_Pizarro.pdf](http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/19/3/TESIS%20_MAN_Fuentes_T)

Galaz F., J. (2002). *"La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una universidad*

estatal pública". Mexico: ANUIES. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=xgmIpSVU6XUC&pg=PA18&dq=satisfacci%>

C3%B3n+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiNw4mLibjmAhUSELkGHaJaAYM
Q6AEIRTAE#v=onepage&q&f=false

Garza Toledo, E. (2001). *"La formación socioeconómica neoliberal"*. Mexico: Plaza Valdés Editores. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=dybkKIqQu9EC&pg=PA19&dq=concepto+de+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwirg->

bc2o3mAhWEzVkkHT_ZBvQQ6AEIVjAG#v=onepage&q&f=false

Gutiérrez Tobar, E. (2010). *"Las Competencias Gerenciales" (las Habilidades - los Conocimientos Y las aptitudes)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Harrington, J. (1988). *Cómo incrementar la calidad-productividad en su empresa.* . Iberoamérica. Mexico, D. F.

HBSP Corporation , H. (2004). *"Las Herramientas Del Directivo" (conceptos y enfoques)*.

España: Ediciones Deusto. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=qDkGOquDYJwC&pg=PA22&dq=caracteristicas+de+las+habilidades+analiticas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiO3bfsoIvmAhWszlkKHcEBBUoQ6AEIODAC#v=onepage&q&f=false>

Hernández, R. (2002). Apuntes para el THPCyC, (Manuscrito no publicado). México: Facultad de Psicología, UV

Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

Huaman Q. , R. (2017). *Habilidades Gerenciales Y Su Relación Con La Satisfacción Laboral Del Personal Administrativo De La Municipalidad Provincial De Abancay, 2017*.

Abancay. Obtenido de

<file:///C:/Users/jk7/Desktop/tesis/MELO/HABILIDADES%20GERENCIALES/Rodol>

fo_Tesis_Bachiller_2017MMMMMMMMMMMMMMMMHABILIDADES%20GERENCI
ALES%20Y%20SU%20RELACIÓN%20CON%20LA.pdf

Kast, F. (1988). *Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas* (4^a ed. ed.). México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207702.pdf>

Lazarte V., J. (2012). *Desarrollo de Habilidades Gerenciales*. 2015. Obtenido de clasesdegerencia.blogspot.com/

Leyton, J. (2017). *Habilidades Directivas de los jefes de grupo y el Trabajo en Equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de la región norte 2 y 3 del Perú en el 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8677/Leyton_BJE.PDF?sequence=1&isAllowed=y

López Alfaro, P., & Gallegos A., V. (2014). "Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes". *Estudios Pedagógicos*, 163-178. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122295/practicas-de-liderazgo-y-rol-mediador.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, E. (2017). *Análisis sobre la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores adscritos al área de auditoría de las Contralorías Municipales del Estado Carabob*. Bárbula: Universidad de Carabobo. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5684/elopez.pdf?sequence=1>

Lozano B., C. (2017). *"Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016"*. Lima: Universidad Cesar

Vallejo. Obtenido de
file:///C:/Users/jk7/Desktop/tesis/MELO/HABILIDADES%20GERENCIALES/Lozano_B CJ...GUIA%20Habilidades%20gerenciales%20y%20la%20satisfacción%20laboral%20en%20el%20personal.pdf

Menguzzato Boulard, M. (2009). *"La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI"*.

Valencia: Comunico C. B. Obtenido de características de las habilidades analíticas

Pablos, M. (2016). *Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres*. Universidad de Extremadura. Obtenido de

http://www.areasaludbadajoz.com/images/datos/docencia_e_investigacion/419drh.pdf

Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Quito: Universidad Andina

Simón Bolívar Sede Ecuador. Obtenido de

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%C3%B1arreta-La%20influencia.pdf>

Peralta Moyna, H. (2017). *"Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En El Personal De Enfermería De La Caja De La Banca Privada"*. La Paz: Universidad Mayor De San

Andrés . Obtenido de

<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/11211/PMHG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pereda, F. T., López, y. F., & González. (2018.). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*.

Obtenido de <https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/53004/0>

- Puchol, L. (2012). *"L. de Habilidades Directivas"*. Madrid: Diaz de Santos, S. A. Obtenido de https://books.google.es/books?id=xGi9LLr7b8oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- RAE, R. (2018). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid. Obtenido de <https://dle.rae.es/diccionario>
- Robbins, S. (2004). *"Comportamiento organizacional"*. Mexico: Prentice-Hall. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional+robbins&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7buRxo_mAhUO01kKHdFIClsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional%20robbins&f=false
- Saavedra P., G. (2017). «*Desarrollo de habilidades gerenciales y su relación con la productividad laboral de la dirección regional de trabajo y promoción del empleo bajo mayo zonal Tarapoto en el año 2016*». Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16679/Saavedra_PG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sanchez C., S., & Fuentes G, F. (2008). *Rankings Internacionales de Satisfacción Laboral. Desarrollo de RRHH*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/1888/c212_060_a_Rankings%20internacionales_219_2.pdf
- Sánchez T., M. (s.f.).
- Soto Bruna, M. J. (2015). *"Cultura Familiar y Profesión"*. CEICID: Pamplona. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=cfMpCgAAQBAJ&pg=PT73&dq=es+todo+tip>

o+de+acci%C3%B3n+realizada+por+el+hombre+independientemente+de+sus+caract
er%C3%ADsticas+o+circunstancias;+significa+toda+la+actividad+humana+que+se+p
uede+o+se+debe+reconocer+como+trab

ANEXOS

Cuestionario 1

Sr(a). Colaborador de la SUNAT se espera que responda con la mayor sinceridad el siguiente cuestionario.

Este cuestionario es anónimo no lo firme, ni es necesario sus datos de identificación.

Instrucciones de valoración:

Se le denomina directivos a las personas que ocupan altos cargos como son los gerentes, los subgerentes, los directores y otros cargos importantes.

Lea con atención y no dude en preguntar cualquier duda mientras realice el cuestionario.

Las opciones para las respuestas están consideradas en escala de Likert

1=Totalmente en desacuerdo,

2= En desacuerdo,

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo,

4= De acuerdo,

5= Totalmente de acuerdo

Habilidades Gerenciales					
1. Motivación					
<p>1. Los directivos tienen capacidad para alentar al equipo de trabajo.</p> <p>2. Los directivos hacen reconocimientos por el logro que obtienen los colaboradores.</p> <p>3. Los directivos se encuentran comprometido con la institución y la misión institucional.</p> <p>4. Los directivos manifiestan dedicación a su trabajo.</p>					
2. Liderazgo					
<p>5. Los directivos aceptan las consultas de los colaboradores.</p> <p>6. Los directivos hacen las consultas a los colaboradores en las principales decisiones de la organización.</p> <p>7. Los directivos se apoyan entre sí.</p> <p>8. Los directivos apoyan a los colaboradores cuando la ocasión lo amerite.</p> <p>9. Los directivos delegan funciones.</p> <p>10. Los directivos desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.</p> <p>11. Los directivos hacen participe de las soluciones a los demás colaboradores.</p>					

3. HABILIDADES INTERPERSONALES					
<p>12. Los directivos desarrollan un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados</p> <p>13. Los directivos saben escuchar a otras personas en forma comprensiva</p> <p>14. Los directivos comunican sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.</p> <p>15. Los directivos presentan un buen nivel de creatividad, ingenio</p> <p>16. Los directivos Influyen en personas sobre las que no tiene un control directo.</p> <p>17. Los directivos son empáticos.</p>					
4. HABILIDADES ANALITICAS					
<p>18. Los directivos saben Identificar los problemas en situaciones complejas y ambiguas</p> <p>19. Los directivos obtienen rápidamente la información que se necesita para resolver un problema.</p> <p>20. Los directivos saben valorar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.</p> <p>21. Los directivos saben percibir una situación desde diferentes perspectivas.</p>					

Cuestionario 2

Sr(a). Colaborador de la SUNAT se espera que responda con la mayor sinceridad el siguiente cuestionario.

Este cuestionario es anónimo no lo firme, ni es necesario sus datos de identificación.

Instrucciones de valoración:

Lea con atención y no dude en preguntar cualquier duda mientras realice el cuestionario.

Las opciones para las respuestas van en escala ascendente representando 1 = Nunca o bajo hasta 5 = Siempre sinónimo de excelencia, marque con un **X** la respuesta que considere adecuada. que representa el grado de ejecución de las políticas y estrategias en el Centro de Idiomas de Idiomas de la UAC.

1=Totalmente en desacuerdo,

2= En desacuerdo,

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo,

4= De acuerdo,

5= Totalmente de acuerdo

Satisfacción Laboral				
5. Satisfacción con las condiciones laborales				
<p>22. El empleado tiene equipos de apariencia moderna.</p> <p>23. Los elementos materiales (manuales, normas, similares) son visualmente atractivos.</p> <p>24. Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.</p> <p>25. Se siente conforme con las prestaciones que recibe.</p> <p>26. Está conforme con las políticas laborales.</p> <p>27. Siente estabilidad laboral.</p> <p>28. Se siente conforme con las políticas de la organización.</p> <p>29. Se siente conforme con su salario.</p> <p>30. Se siente conforme con las medidas de seguridad de la organización.</p>				
6. Satisfacción con el liderazgo				
<p>31. Se siente conforme con el nivel de supervisión.</p> <p>32. Se siente conforme con el nivel de participación que tiene los colaboradores en las principales decisiones de la organización.</p> <p>33. El tiempo que aguardo para obtener la respuesta a mi consulta es satisfactorio.</p>				

34. Si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado.					
35. Se siente conforme con la capacidad de solución de los problemas por los jefes.					
36. Se siente satisfecho con los jefes o directivos.					
37. Cree que los directivos tienen la facultad para mejorar las condiciones laborales.					
38. Cree usted que los líderes merecen el cargo que ocupan.					
7. Satisfacción Intrínseca con el trabajo					
39. Se siente satisfecho con la calidad de servicio que brinda.					
40. Se siente satisfecho con cantidad de servicios prestados.					
41. Se siente satisfecho con las actividades que realiza.					
42. Se siente satisfecho con el tipo de trabajo.					

Determinar si existe una relación entre las habilidades gerenciales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima, 2018.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Existe relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la SUNAT, Lima 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar si existe relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la SUNAT, Lima, 2018.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la SUNAT, Lima 2018.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Habilidades gerenciales</p> <p>DIMENSIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Motivación ● Habilidades Interpersonales ● Habilidades Analíticas <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Satisfacción Laboral</p> <p>DIMENSIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción con el liderazgo ● Satisfacción con las condiciones laborales ● Satisfacción Intrínseca con el trabajo 	<p>METODOLOGÍA Nivel: Correlacional Tipo: El nivel de investigación es básica y descriptiva Enfoque de investigación mixto</p> <p>POBLACIÓN: La población de estudio está conformada por 300 personas colaboradores de la SUNAT.</p> <p>MUESTRA 168 personas colaboradores de la SUNAT.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Existe relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018? ¿Existe relación entre la motivación de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018? ¿Existe relación entre las habilidades interpersonales de los directivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018? ¿Existe relación entre las habilidades analíticas de los directivos y la satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018??</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar si existe relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018. Determinar si existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018. Determinar si existe relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018- Determinar si existe relación entre las habilidades analíticas y la satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS Existe relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018. Existe relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018. Existe relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018. Existe relación entre las habilidades analíticas y la satisfacción de los colaboradores de la SUNAT, Lima 2018.</p>		

Tabla 60: MATRIZ DE CONSISTENCIA