



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración

**Comunicación interna y satisfacción laboral del personal administrativo
de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023**

Tesis
Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor
Kenyi Antonio Esquivel Gomez

Asesor
M(o). Carlos Manuel Leon Sanchez

Huacho – Perú
2024



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración

| DATOS DEL AUTOR (ES): | | |
|--|----------|-------------------------|
| APELLIDOS Y NOMBRES | DNI | FECHA DE SUSTENTACIÓN |
| Kenyi Antonio Esquivel Gomez | 73416787 | 8 de Noviembre del 2024 |
| | | |
| DATOS DEL ASESOR: | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES | DNI | CÓDIGO ORCID |
| Carlos Manuel Leon Sanchez | 41199839 | 0000-0003-0730-5504 |
| DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA- DOCTORADO: | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES | DNI | CÓDIGO ORCID |
| Juan Carlos Reyes Ulfe | 15622453 | 0000-0003-3461-6316 |
| Manuel Jesus Bazalar Bazalar | 15592170 | 0000-0002-9759-4137 |
| Ider Walter Alor Bellon | 15737214 | 0000-0001-8355-7960 |
| | | |
| | | |

COMUNICACIÓN INTERNA Y SATISFACCIÓN LABORAL

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet | 8% |
| 2 | Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion Trabajo del estudiante | 1% |
| 3 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 1% |
| 4 | Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante | 1% |
| 5 | Submitted to consultoriadeserviciosformativos Trabajo del estudiante | 1% |
| 6 | repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 7 | repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet | <1% |
| 8 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante | <1% |

Título:

**COMUNICACIÓN INTERNA Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUAURA, 2023.**

DEDICATORIA

A Dios, fuente inagotable de fortaleza y guía en cada paso de mi vida. Gracias por darme sabiduría y perseverancia para alcanzar esta meta tan anhelada.

A mi madre Aurelia Gomez Mendoza, quien ha sido mi inspiración y mi mayor defensora desde el principio. Tus sacrificios, amor y apoyo inquebrantable son el motor que me ha impulsado a perseguir mis sueños.

A mi universidad, José Faustino Sánchez Carrión, por brindarme las herramientas y los recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación. Agradezco a todos mis profesores por su orientación experta y su compromiso con mi desarrollo académico.

Este logro no habría sido posible sin la presencia constante de Dios en mi vida, el amor incondicional de mi madre y la educación de calidad proporcionada por mi universidad. A todos ustedes, les dedico esta tesis como muestra de gratitud.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fuerza, la sabiduría para llevar a cabo este proyecto académico. Tu luz me ha guiado en cada paso. A mi madre, mi fuente inagotable de amor, inspiración y apoyo. A mis profesores, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias, y me guiaron en el camino del aprendizaje.

A la universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, por proporcionarme la plataforma y los recursos necesarios para mi formación. La calidad de la educación que he recibido aquí ha sido una base sólida para mi crecimiento académico y personal.

Este logro no habría sido posible sin el amor, el apoyo, la enseñanza y los recursos que he recibido de estas personas y mi universidad. A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--------------------------|------|
| TÍTULO | i |
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| ÍNDICE GENERAL | iv |
| ÍNDICE DE TABLAS | vi |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vii |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT | ix |
| INTRODUCCIÓN | x |

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| 1.1. Descripción de la realidad problemática | 01 |
| 1.2. Formulación del Problema | 03 |
| 1.2.1. Problema General | 03 |
| 1.2.2. Problemas Específicos | 03 |
| 1.3. Objetivos de la Investigación | 03 |
| 1.3.1. Objetivo General | 03 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 04 |
| 1.4. Justificación de la investigación | 04 |
| 1.5. Delimitación del estudio | 04 |

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 06 |
| 2.1.1. Investigaciones internacionales | 06 |
| 2.1.2. Investigaciones nacionales | 07 |
| 2.2. Bases Teóricas | 08 |
| 2.3. Definiciones de términos básicos | 27 |
| 2.4. Hipótesis de investigación | 29 |
| 2.4.1. Hipótesis General | 29 |
| 2.4.2. Hipótesis Específicas | 29 |

| | |
|--|----|
| 2.5. Operacionalización de las variables | 30 |
|--|----|

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

| | |
|---|----|
| 3.1. Diseño metodológico | 31 |
| 3.2. Población y muestra | 31 |
| 3.2.1. Población | 31 |
| 3.2.2. Muestra | 31 |
| 3.3. Técnicas de recolección de datos | 32 |
| 3.4. Técnicas para el procesamiento de la información | 32 |

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

| | |
|---------------------------------|----|
| 4.1. Análisis de resultados | 33 |
| 4.2. Contrastación de hipótesis | 45 |

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

| | |
|------------------------------|----|
| 5.1. Discusión de resultados | 50 |
|------------------------------|----|

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|----------------------|----|
| 6.1. Conclusiones | 55 |
| 6.2. Recomendaciones | 58 |

REFERENCIAS

| | |
|-----------------------------|----|
| 7.1. Fuentes bibliográficas | 60 |
| 7.2. Fuentes electrónicas | 60 |

| | |
|---------------|-----------|
| ANEXOS | 67 |
|---------------|-----------|

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Distribución de frecuencia de la comunicación formal y sus indicadores | 33 |
| Tabla 2. | Distribución de frecuencia de la comunicación informal y sus indicadores | 34 |
| Tabla 3. | Distribución de frecuencia del plan de comunicación y sus indicadores | 36 |
| Tabla 4. | Distribución de frecuencia de los canales de comunicación y sus indicadores | 37 |
| Tabla 5. | Distribución de frecuencias de comunicación interna | 38 |
| Tabla 6. | Distribución de frecuencia de la satisfacción por el trabajo en general y sus indicadores | 40 |
| Tabla 7. | Distribución de frecuencia de la satisfacción con el ambiente físico del trabajo y sus indicadores | 41 |
| Tabla 8. | Distribución de frecuencia de la satisfacción laboral | 43 |
| Tabla 9. | Pruebas de normalidad | 44 |
| Tabla 10. | Prueba de Rho de Spearman entre la comunicación interna y la satisfacción laboral | 45 |
| Tabla 11. | Prueba de Rho de Spearman entre la comunicación formal y la satisfacción laboral | 46 |
| Tabla 12. | Prueba de Rho de Spearman entre la comunicación informal y la satisfacción laboral | 47 |
| Tabla 13. | Prueba de Rho de Spearman entre el plan de comunicación y la satisfacción laboral | 48 |
| Tabla 14. | Prueba de Rho de Spearman entre los canales de comunicación y la satisfacción laboral | 49 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura 1. | Comunicación formal y sus indicadores | 33 |
| Figura 2. | Comunicación informal y sus indicadores | 34 |
| Figura 3. | Plan de comunicación y sus indicadores | 36 |
| Figura 4. | Canales de comunicación y sus indicadores | 37 |
| Figura 5. | Comunicación interna | 39 |
| Figura 6. | Satisfacción por el trabajo general | 40 |
| Figura 7. | Satisfacción con el ambiente físico del trabajo | 41 |
| Figura 8. | Satisfacción laboral | 43 |

RESUMEN

Objetivo: Conocer la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. **Métodos:** La presente investigación es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue de 219 miembros del personal administrativo, muestra de 140 miembros del personal administrativo. **Resultados:** un 37.9% de los individuos percibe la comunicación interna como "Regular". Este es un porcentaje considerable y sugiere que, aunque no ven la comunicación como deficiente, estos individuos sienten que hay margen de mejora y que no se están cumpliendo completamente sus expectativas o necesidades en términos de comunicación. Por otro lado, un porcentaje considerable (42.1%) percibe su satisfacción laboral como "Regular". Aunque no lo consideren deficiente, este grupo puede tener opiniones mixtas o sentir que hay áreas específicas de mejora en su entorno laboral. **Conclusión:** los resultados de la prueba de Rho de Spearman, que evalúa la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. El coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,671, lo que indica una correlación positiva moderada. Esto es, a medida que aumenta la comunicación interna, también tiende a incrementar la satisfacción laboral, y viceversa. Según el nivel de significancia $p = 0.00$, siendo estadísticamente significativa ya que es menor al 0.05.

Palabras clave: Comunicación interna, población y satisfacción laboral.

ABSTRACT

Objective: To know the relationship between internal communication and job satisfaction of the administrative staff of the Provincial Municipality of Huaura, 2023. **Methods:** This research is basic, correlational level, non-experimental design, quantitative approach. The population was 219 members of the administrative staff, a sample of 140 members of the administrative staff. **Results:** 37.9% of individuals perceive internal communication as "Regular". This is a considerable percentage and suggests that, although they do not see the communication as poor, these individuals feel that there is room for improvement and that their expectations or needs in terms of communication are not being fully met. On the other hand, a considerable percentage (42.1%) perceive their job satisfaction as "Regular". Even if they don't consider it lacking, this group may have mixed opinions or feel that there are specific areas for improvement in their work environment. **Conclusion:** the results of the Spearman's Rho test, which evaluates the relationship between internal communication and job satisfaction. The correlation coefficient between these two variables is 0.671, indicating a moderate positive correlation. That is, as internal communication increases, job satisfaction also tends to increase, and vice versa. According to the level of significance $p = 0.00$, being statistically significant since it is less than 0.05.

Keywords: internal communication, population and job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Es crucial que las organizaciones promuevan estrategias de comunicación interna que optimicen los vínculos entre los trabajadores, optimizar el clima laboral en el ambiente brindándole, los instrumentos indispensables para realizar las actividades rutinarias, con el fin que la organización consiga las metas propuestas, de esa forma la comunicación interna se asocia directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores. La satisfacción laboral se considera una etapa estimulante cuando los empleados están satisfechos con su trabajo asignado (López y Saboya, 2017).

Es por ello que la actual indagación buscó conocer la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

La investigación está conformada por VI capítulos, donde el primer capítulo se dedicó a desarrollar el planteamiento del problema. El segundo capítulo, dio paso al desarrollo del marco teórico. El tercer capítulo, detalló la metodología. En el cuarto capítulo se desarrollaron los análisis de los resultados. Mientras que, en el quinto capítulo se realizó la discusión y en el sexto las conclusiones y recomendaciones. La investigación cuenta, además, con las referencias y los anexos complementarios.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Internacionalmente, hay diversas empresas que no cuentan con una buena comunicación interna y satisfacción laboral. En ese marco, se resalta a las organizaciones latinas, ya que creen que la comunicación interna es poco significativa, Latorre y Gonzáles (2019) revelan en su estudio que gran parte de los trabajadores que tienen inconvenientes y datos erróneos cometen faltas graves las cuales perjudican a las empresas. Respecto a la satisfacción laboral, en España se manifiesta que el 98% del personal requiere un incentivo para poder rendir laboralmente, de esta forma, los trabajadores de España requieren recursos de estímulo como recompensas o reconocimientos por su buen trabajo, y con ello no dudarán en apoyar cuando sea necesario (Cáscales, 2021).

En el contexto nacional, la investigación realizada por Oyarvide, Reyes y Montaña (2017), comentó que en las municipalidades no cuentan con una estrategia de divulgación de objetivos y metas, y tampoco están orientados al compromiso de los trabajadores, las relaciones dentro de la municipalidad y esto hace imposible mejorar la comunicación interna mediante un plan. Con respecto a la satisfacción laboral, Bellido et al. (2020) en su investigación en dos entidades ediles en Arequipa, dio como resultado que 99.8% del personal encuestado se encuentra satisfecho en un nivel moderado, aunque es más probable que estén insatisfechos con su trabajo porque no están satisfechos con las condiciones laborales que tienen.

A nivel universal, es imprescindible la comunicación interna en las instituciones para afrontar los retos de competitividad y realizar un trabajo mejor. La comunicación interna es una herramienta eficaz la cual optimiza la competitividad en la organización y el clima laboral. De esta manera, las actividades de comunicación ya no están dirigidas al reconocimiento del público externo, sino a determinar una comunicación emocional con el público interno, que dé sentido al trabajo realizado por cada colaborador y fortalezca sus vínculos con la empresa. Es crucial que las organizaciones

promuevan estrategias de comunicación interna que optimicen los vínculos entre los trabajadores, optimizar el clima laboral en el ambiente brindándole, los instrumentos indispensables para realizar las actividades rutinarias, con el fin que la organización consiga las metas propuestas, de esa forma la comunicación interna se asocia directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores. La satisfacción laboral se considera una etapa estimulante cuando los empleados están satisfechos con su trabajo asignado. Si están satisfecho, el beneficio será mejor y subirá la eficiencia. Los canales de comunicación ayudan a los empleados a comunicarse de manera efectiva y directa, de modo que la satisfacción de los empleados siempre sea positiva para ambas partes y se logren las metas establecidas (López y Saboya, 2017). Teniendo en cuenta lo mencionado, la actual indagación posee como objeto el saber la asociación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

El personal de la Municipalidad Provincial de Huaura ha presentado bajos índices de satisfacción laboral dado que los espacios de trabajo no son óptimos por lo que no se facilita el desarrollo de las actividades y tareas; gran parte del personal considera que su salario es muy bajo para las actividades que realiza; a los empleados no les gusta que se restrinja su trabajo, por lo que no se reconocen las horas extra; la relación que tienen con el superior no genera una mejor calidad laboral; la manera en que se organizan las cosas en el entorno laboral no contribuye la realización de las actividades a realizar.

Además, en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura se ha logrado identificar problemas relacionados a la comunicación interna, esto por motivo de la baja confianza y en varios acontecimientos pasan acontecimientos que atrasan la labor, hay datos erróneos y hasta se manifiesta que el personal no las entienden bien; los jefes de cada área no capacitan de forma adecuada al personal y no se comunican recíprocamente para conocer los inconvenientes que suceden al momento de atender a las personas habitualmente; los cambios de horario no son informados a tiempo, además de las labores y quehaceres a realizar en cada área ocasionando que no se logren los resultados esperados; los jefes no realizan retroalimentación diaria antes que el personal entre a trabajar.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?

1.2.2. Problemas Específico

- a. ¿Cuál es la relación entre la comunicación formal y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?
- b. ¿Cuál es la relación entre la comunicación informal y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023?
- c. ¿Cuál es la relación entre el plan de comunicación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura?
- d. ¿Cuál es la relación entre los canales de comunicación la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Conocer la relación la comunicación formal y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

- b. Conocer la relación entre la comunicación informal y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.
- c. Conocer la relación entre la comunicación informal y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.
- d. Conocer la relación entre la comunicación informal y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación practica

Esta investigación se realiza porque existe el requerimiento de promover una comunicación efectiva internamente en la organización objeto de investigación, para que los trabajadores administrativos alcancen un grado óptimo de satisfacción laboral.

Justificación Metodológica

El estudio se prueba metódicamente, teniendo en cuenta que, para lograr los propósitos trazados, es necesario utilizar métodos de investigación, como el uso de cuestionarios y encuestas, así como desarrollar un software con el fin de calcular la comunicación interna y la satisfacción laboral existente en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

1.5. Delimitación del estudio

- 1.5.1. Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Huaura, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- 1.5.2. Delimitación temporal: febrero del año 2023 a setiembre del año 2023.
- 1.5.3. Delimitación social: Personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.
- 1.5.4. Delimitación semántica: Comunicación interna y satisfacción laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Barriga (2022), “Incidencia de la comunicación interna en el bienestar laboral del GAD Macará”. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. Objetivo: establecer la incidencia de la comunicación interna sobre el bienestar laboral. Diseño: no experimental, transversal, correlacional y cuantitativa. Universo: 245 empleados. Muestra: 130. Técnica e instrumento: encuesta y cuestionario. Resultados: la correlación es muy significativa entre la comunicación formal y la organizacional (0.519), comunicación oficial con formal (0.240). Conclusión: los trabajadores hallaron fallas en lo que respecta a la comunicación interna, como demoras diarias en los procedimientos de cada área, insatisfacción laboral por los escasos medios de comunicación.

Mendoza (2022), “Satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua periodo 2020 - 2021”. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Calceta. Ecuador. Objetivo: hacer una evaluación de la satisfacción laboral en trabajadores. Diseño: no experimental, transversal, correlacional y cuantitativa. Universo: servidores públicos. Técnica e instrumento: encuesta, observación, entrevista y cuestionario. Resultados: la mitad de los trabajadores opinan que el sitio donde laboran es bueno ya que desarrollan exitosamente sus labores diarias, además, 33% manifestaron que las subestructuras del Gobierno se encuentran conformes para atender las consultas de los clientes; pero, 17% dijeron que no todos los departamentos son extensos y cómodos, lo que incide de manera negativa en la satisfacción laboral. Conclusión: la satisfacción laboral del personal se debe a los siguientes factores: espacio de las áreas agradable, los colegas tienden a cooperar con otra área, buenas relaciones interpersonales.

Sellan (2020), “Análisis de la comunicación interna del Municipio del Cantón Daule y su influencia en el clima laboral en el año 2019”. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. Objetivo: realizar un análisis de la comunicación interna con el fin de optimizar el clima laboral. Diseño: no experimental, transversal, descriptiva correlacional y cuantitativa. Universo: 150 personas. Técnica e instrumento: encuesta y cuestionario. Resultados: 54% de los trabajadores calificó como buena la comunicación interna, además, el 39% señaló que no es tan fluida. Conclusión: la comunicación interna incide en el clima laboral, partiendo del modo en que informan los encargados a sus trabajadores, hasta el nivel en que los subordinados perciben su clima de trabajo.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Gómez y Paucar (2022), “La Comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad del distrito de Castilla, provincia de Piura, 2021”. Universidad Privada Antenor Orrego. Piura. Perú. Objetivo: establecer cómo la comunicación interna incide en la satisfacción laboral. Diseño: no experimental, transversal, descriptiva correlacional y cuantitativa. Universo: 180 trabajadores. Muestra: 123. Técnica e instrumento: encuesta y cuestionario. Resultados: ambas variables se correlacionan positivamente con un valor de 0.458, por ende, se rechaza la H0 y se acepta la H1 que dice “la comunicación interna tiene influencia positiva en la satisfacción del personal”. Conclusión: ambas variables investigadas se relacionan, significa que la comunicación interna incide de manera directa en la satisfacción laboral.

Gonzales (2021), “Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cochamarca, 2020”. Universidad San Pedro. Huacho. Perú. Objetivo: establecer cómo la comunicación interna incide en la satisfacción laboral. Diseño: no experimental, transversal, correlacional y cuantitativa. Universo: 35 empleados. Técnica e instrumento: encuesta y cuestionario. Resultados: en lo que concierne a la comunicación interna, 48.6% de los encuestados indicó que no hay comunicación con sus

jefes a través de informes, recomendaciones, u otro modo para comunicarse, 40% dijeron que no existe diálogo con sus compañeros en temas que no son de trabajo. En lo relacionado a la satisfacción laboral, 65.7% dijo estar insatisfecho en los procesos que se tienen que hacer para realizar las labores, 82.9% dijo estar insatisfecho con los alicientes brindados por la institución. Conclusión: las dos variables se asocian positiva y significativamente con un p-valor de 0.00, además el valor Rho de Spearman fue de 0.747; por ende, la comunicación interna incide significativamente en la satisfacción laboral.

Flores y Sivana (2020), “Relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Sachaca - Arequipa 2020”. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa. Perú. Objetivo: establecer la asociación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. Diseño: no experimental, transversal, correlacional y cuantitativa. Universo: 99 empleados. Técnica e instrumento: encuesta y cuestionario. Resultados: se rechaza la H0 y se acepta la general, dado que el valor de significancia fue de $p=0.034 < 0.05$, por ende, las dos variables se asocian significativamente; además, el valor $r = .572$, hace que sea una correlación moderada. Conclusión: al momento que se genere una buena comunicación interna, el índice de satisfacción laboral va a ser moderado o mayor.

2.2. Bases teóricas

Variable 1: Comunicación interna

A. Definiciones

Abendaño y Sánchez (2020) manifiestan que la comunicación interna es una comunicación orientada a los clientes internos (trabajadores), por lo que es importante escuchar la opinión pública dentro de la empresa para saber qué opinan, las necesidades profesionales e incluso qué requieren a nivel personal; las organizaciones pueden ser más eficientes y tendrían trabajadores más contentos si las personificaran.

Paradinas (2020) señala que el rol de la comunicación interna es crucial, ya que gracias a ella, las personas que son el corazón de la organización, va a conocer no solo la cultura sino también los principios que rigen las operaciones de cada uno de sus integrantes con ella.

Acevedo y Maradiaga (2019) indican que es un instrumento de comunicación estratégica que, si se utiliza correctamente, puede traer enormes ventajas a una empresa. Gracias al departamento de comunicación, una organización puede administrar los datos y mensajes relevantes enviados a sus empleados.

Vivas y Saavedra (2019) aluden que la comunicación interna es una herramienta trazada dentro de una empresa, con el fin de crear un clima agradable y eficiente, para lograr los objetivos, al descifrar los mensajes. Esta comunicación permitirá a los individuos comunicarse entre diversos grados de superioridad.

B. Dimensiones

Para entender la evaluación de esta variable, Arizcuren, Cabezas, y Cañeque (2018) muestran los tipos que existen en las organizaciones del Estado:

a. Comunicación formal

Incluye la comunicación utilizada en un contexto organizacional. Este es un método en el cual los tonos utilizados deben ser cultivados y asépticos. Del mismo modo, se define como el flujo de datos dados entre los distintos grados de la jerarquía empresarial y está enmarcado por un conjunto de reglas.

b. Comunicación informal

Esta comunicación depende de la naturalidad y requerimientos de cada miembro de la organización. Básicamente, es personal y no controlada. Al mismo tiempo, es una herramienta muy ventajosa, ya que proporciona al responsable de comunicación información importante que no puede obtener de otra manera, y proporciona un feedback diferenciado al responsable de comunicación. También, la gerencia identifica a las personas que más influyen en la organización para que estén al tanto de lo que sucede. De esta manera, brindará a otros participantes información importante y clara.

c. Plan de comunicación

Este es un conjunto de actividades que reflejan cómo el establecimiento se comunicará con sus empleados. Esto define claramente el objetivo de comunicación a lograr. De igual forma, proporciona la categoría en que se efectúan las tareas.

d. Canales de comunicación

Para una buena comunicación interna es necesario asegurar que existe un sistema apropiado en el que puedan intervenir los stakeholders. Crear medios por donde fluya la comunicación a todos los grados diseñados con el fin de fomentar la intervención de las personas.

C. Elementos importantes para desarrollar una comunicación interna integral

Según Acevedo y Maradiaga (2019) al modelar estas particularidades, hay cinco elementos cruciales a considerar para desarrollar comunicaciones internas integrales:

- a. **Visión funcional:** La comunicación interna no es gratis. Su rol primordial es mejorar la labor de las áreas individuales que forman la empresa y ayudar a los tomadores de decisiones a comprender el rol que cada una de ellas juega en toda la empresa. Por tanto, la articulación es uno de los factores incluidos en este proyecto de comunicación.
- b. **Motivación y humanismo:** La motivación laboral también debe servir para incentivar a los empleados y hacerlos sentir incluidos al tomar decisiones que impacten en los individuos. La comunicación interna y externa del siglo XXI no puede ser entendida sin la base de la gestión de personas y talento.
- c. **Cultura de la organización:** La comunicación interna además vigoriza los valores empresariales. Esta puede ser una forma efectiva de promover el sentido de propiedad, integración y cooperación, así como el hecho de concernir a un plan habitual. Para lograr este objetivo, es crucial que los principios rectores del plan de comunicación sean los mismos que los de la cultura organizacional, por lo inverso será como navegar en un barco en dos direcciones a la vez.
- d. **Vínculos con otras marcas:** Si bien no forman parte realmente de la comunicación interna, las relaciones con otras marcas no pueden

comprenderse sin pasar primero por una fusión entre los integrantes que forman la empresa, porque son, recordemos, la encarnación de la imagen que irradia la empresa.

- e. Enfoque social: Incluye el enfoque de la comunicación interna que incide en la autenticidad de la corporación, concretamente factores como el compromiso, el sentido de pertenencia y una imagen corporativa coherente y unificada.

Todos estos son factores que debes considerar al realizar un plan de comunicación interna en tu empresa. Lo más significativo no es la ejecución en sí, sino principalmente el desarrollo de la estrategia.

D. La comunicación interna como herramienta de gestión del conflicto

Paradinas (2020) indica que la comunicación interna es fundamental para que las instituciones funcionen adecuadamente, para ordenar su cultura con sus procedimientos y operaciones, y además para conservar un ambiente idóneo e inculcar un sentido de identidad y familiaridad entre sus creadores. Dado que la cultura organizacional da forma a los valores de la institución, la comunicación interna efectiva hace que los trabajadores sean receptivos y se sientan como en casa. Esto solo se puede lograr si esta comunicación es breve y entendible, con mensajes simples. Si la empresa no cuenta con instrumentos de gestión de conflictos (es decir, administrar, prevenir y resolver), las discusiones pueden convertirse en la manera de comunicación más común, lo que favorecerá a crear un clima de trabajo desfavorable que hace que los empleados pierdan la motivación. Como resultado, esto afectará la productividad y aumentará el ausentismo. Por ese motivo, la importancia de la comunicación interna es uno de los instrumentos que contribuyen a la gestión de conflictos.

La comunicación continúa demostrándose como un apalancamiento para aumentar la productividad, mejorar los resultados comerciales y atraer talento. Cuando se trata de atraer talento, es importante resaltar la importancia de la comunicación mediante las redes sociales y sitios web donde la opinión de los individuos es cada vez más importante. Con la ayuda de estos sistemas, las organizaciones no solo consiguen atraer talento sino además retenerlo, dado que las

ideas expresadas son las de los empleados o ex empleados de la empresa. Una organización de baja conflictividad será un excelente referente para atraer talento y, evidentemente, para retenerlo. Si los empleados tienen motivación y compromiso con la empresa, serán buenos embajadores de la marca y este es uno de los intangibles que está cobrando fuerza últimamente.

La comunicación interna efectiva es un instrumento el cual permite a las instituciones mejorar de muchas maneras, manifestado por algunas revisiones a continuación (retos-directivos. eae.es, 2018):

- Lleva a un incremento del 40% en la satisfacción del consumidor.
- Conduce a un aumento del 30% en las ganancias.
- Participa activamente en la mejora del rendimiento general de la empresa en un 36%.

La comunicación interna incide al gestionar los inconvenientes, puesto que es un instrumento que favorece bastante esta labor. Si se consulta a los empleados cuando surge un conflicto, será más fácil resolverlo o gestionarlo, puesto que significa que el recurso de ideas se limitará, y se perderá la creatividad que aporta.

Pero más allá de eso, si una organización promueve la comunicación bilateral y global de manera flexible, honesta y responsable, es más posible que la relación sea colaborativa e incluso los afectados por el conflicto también podrán restablecer esa cooperación.

E. Política de comunicación interna

Abendaño y Sánchez (2020) señalan que mucho se ha dicho sobre lo fundamental que es la comunicación en las instituciones, pero lo que se ha pasado por alto es defender esta gestión de la comunicación como algo que debe suceder solo sin imaginar que puede suceder, como un juego de dados, si sucede es cuestión de suerte sacar el número más grande. La adopción de nuevas y mejoradas formas de comunicación interna sobre la misión, visión y valores empresariales es una decisión importante a través de la política de comunicación mediante los principios que rigen sus actividades. Esta política debe tener como propósito la coordinación

de la comunicación interna y la gestión de los recursos comunicativos bajo los siguientes supuestos:

- Información oportuna al público interno.
- Organizar la conversación.
- Motivación y sentido de pertenencia a una organización.

La política, que es un marco con normas y reglamentos que establecen métodos y estrategias de comunicación mediante los cuales una organización puede comunicar información relevante al público o a los empleados internos, también tiene lo fundamental para que la empresa se desarrolle:

- Segmentación de audiencia.
- Especificar el canal apropiado para cada audiencia.
- Identificar los mensajes clave.

F. Funciones de la comunicación interna

Vivas y Saavedra (2019) mencionan que la comunicación interna posee cuatro funciones básicas para cualquier organización, las cuales son las mencionadas a continuación:

- a. Control: En la empresa se controla la conducta de los trabajadores por jerarquías, aquello se enfatiza en el momento que se les pide a los trabajadores que presenten cualquier contexto dado, acatando los protocolos adecuados, es un control, y de esa manera continuamente.
- b. Motivación: Se dirige por medio de la comunicación y se envía al trabajador para que exprese qué tan exitoso es en la realización de su trabajo, manifestando sus debilidades, fortalezas y oportunidades de desempeño, su rendimiento es grato y pertinente para conseguir los objetivos de la empresa.
- c. Expresión de sentimientos: Partiendo de la comunicación se pueden inferir los estados emocionales de un individuo, a través de los cuales surgen interacciones.

- d. Información: Necesaria para que los trabajadores elijan determinaciones en contextos específicos, de este modo se tiene en cuenta los aspectos distinguidos para brindar réplica a estos contextos.

Cada una de estas funciones es necesaria, ninguna es superior a la otra, para que funcione con eficacia, las acciones de los integrantes deben ser controladas y justificadas por la motivación, el interés y estímulo constante en su desempeño, conectado con las emociones, conducirá a oportunas decisiones.

G. La comunicación interna, una herramienta muy estratégica

Guerrero, Sotelo y Cabezuelo (2022) aluden que la visión estratégica de la comunicación interna como un instrumento, se entiende a partir de su relación con la motivación, el compromiso y la capacidad de los competitivos que, por otro lado, tienden a definir la razón de ser de la organización y sus objetivos. Comprender este vínculo significa darse cuenta de que la comunicación interna tiene funciones y valores que no son únicamente los datos y la comunicación. Esto significa tratarlo como un instrumento de gestión integral al servicio de los individuos y organizaciones, presente en todas las actividades y procedimientos de la organización. Por ello, la comunicación interna tiene que diseñarse, planificarse y desarrollarse con objetivos a corto, mediano y largo alcance.

Como tal, la comunicación interna juega un papel importante al gestionar y coordinar las comunicaciones y mensajes complejos que se producen a diario en una empresa, a la vez asegura la integración y participación de los empleados que pertenecen a la misma, contribuyendo a su compromiso y motivación. En lo que respecta a esta complicación, cabe señalar que se parte de un supuesto clave: todo se comunica dentro de una organización, tanto contenido formal y planificado, como informal y espontáneo. Asimismo, recordamos que las organizaciones prosperan tanto en los contextos generales como en los complejos de una sociedad de diálogo.

La comunicación interna, se entiende como una herramienta valiosa estratégicamente, requiere un doble reconocimiento dentro de la organización: desde el enfoque y desde el grupo o encargado de la gestión. En lo primero, la gestión de la empresa y sus distintas áreas de función debe considerar su utilidad

estratégica en términos de integración real y transversal de las funciones de comunicación interna en todos los proyectos estratégicos que corresponden a diferentes métodos organizacionales. De esta forma, será posible utilizar su potencial con el fin de conseguir los objetivos organizacionales en términos de empleados.

Luego, el grupo o responsable del rol de la comunicación interna tiene que ser el primero en reconocer y convencerse de su valor como estrategia. Como encargado de planificar y ejecutar esta función, debes traducirla en una estrategia, procurando que sea transversal y aplicable a otras áreas, funciones y procesos organizacionales.

H. Barreras de la comunicación interna

Bueno y Rosas (2022) manifiestan que las barreras reconocidas plantean diversas cualidades que podrían influir en la actitud, comportamiento o desarrollo del empleado relativa a la comunicación dentro de la organización, así tenemos:

- a. **Barreras Personales:** Estas son barreras a la comunicación debido a los sentimientos, valores y malos hábitos de los empleados, muy probablemente debido a las emociones de una persona, y a sus tendencias críticas. Las barreras personales socavan el camino psicológico que impide la comunicación inteligente. A la vez, las emociones actúan como filtros de comunicación.
- b. **Barreras Físicas:** Hace referencia a las dificultades de comunicación que ocurren en el clima en el que se realiza, incluyendo obstáculos en el circuito de comunicación. Asimismo, creemos que una de las barreras físicas es el sonido que dificulta o interrumpe la comunicación, como el ruido.
- c. **Barreras Semánticas:** Superan las barreras emocionales que impiden la comunicación, es cuando surgen barreras por limitaciones con símbolos los cuales nos comunicamos, es decir, la noción de los mismos no siempre es la misma para el emisor y el sentido en sí para el receptor. En general, los símbolos poseen diferentes significados y sabemos cómo usar un símbolo en particular. Esto se debe a que la semántica establece múltiples significados en

casi todos los acontecimientos, y para impedir que esto suceda, es importante comprender el contexto de la comunicación.

I. Importancia de la comunicación interna

Según Vivas y Saavedra (2019) es importante que la participación del personal en cualquier empresa se considere en grados jerárquicos para la resolución adecuada de inconvenientes. Uno de los inconvenientes de la comunicación es cómo interactúan, ya que no se gestionan los canales y no se transmite el mensaje de forma adecuada. La percepción de tener una comunicación interna fluida es tan abrumadora que algunas organizaciones brindan lugares, tiempos y procesos para hacerlo todo el tiempo.

El sistema de comunicación interna será tan flexible que: Se pondrá a disposición del personal los datos requeridos de la empresa. Se debe establecer una retroalimentación consistente. Evite los rumores basados en lo que afirma la empresa como funcionario. Evite la duplicación de labor con una comunicación eficaz. Asimismo, se tienen que tomar en cuenta los temas de comunicación interna, divididos en dos grupos de la siguiente manera:

- Liderazgo: la comunicación interna aumentará la sensibilidad del personal, desarrollará la labor en grupo y generará confianza en cada nivel de la jerarquía.
- Empleados: mediante la comunicación interna, se valorará su trabajo, pues la empresa los orientará en consecuencia tomando las decisiones correctas.

La comunicación interna se clasifica en: Actividad: incorpora datos relacionados con el trabajo y Motivación: provocada por el índice de relación y el clima laboral.

J. Ventajas de la comunicación interna

Morales y Triveños (2021) indican que la comunicación interna es sumamente necesaria, al desarrollarla traerá ventajas a la empresa, a saber:

- a. Disponer del trabajo, lo cual permite que los recursos humanos estén motivados con sentido de identidad y compromiso, también permite que las personas conozcan los temas, metas y políticas de la empresa.
- b. Es relevante conocer las situaciones de toma de decisiones para que los empleados entiendan las razones y no las consideren arbitrarias.
- c. Comunicarse en diversas direcciones permite crear un feedback de los empleados a los superiores y recíprocamente, considerando sus aportes, creando un ambiente participativo.
- d. Esto fomenta la labor en grupo y la cooperación interpersonal e interdepartamental, lo que ayuda a fomentar las relaciones de colaboración entre los empleados y con la dirección.
- e. Y finalmente, fortalece la imagen empresarial en el exterior.

K. Ejes para desarrollar exitosamente la comunicación interna

Castro y Díaz (2020) señalan que, por lo tanto, la comunicación interna ayuda, además del desempeño, a retener el talento, a promover la lealtad de los integrantes y a favorecer significativamente a que se sea parte de la cultura de la empresa, se conecten con ella y a su forma de vida. Los empleados requieren tener comunicación para que aumenten su compromiso, por lo que generar credibilidad y que fluya la confianza es un propósito de la comunicación interna. Xifra es consciente de que los empleados son el “mecanismo general” de la empresa, menciona cinco ejes para que se desarrolle exitosamente esta comunicación:

- Darle prioridad a los individuos y la comunicación, porque el ambiente psíquico de las empresas se basa en una comunicación sólida y de la manera en que se cumplen las expectativas de los trabajadores.
- Entender que los propósitos sociales y financieros no son incompatibles, porque la comunicación interna favorece a una mejor ejecución de las determinaciones tomadas internamente en la organización.

- Tener el compromiso por parte de la dirección, es necesaria su participación en los procesos de comunicación.
- Utilizar las tecnologías nuevas para suministrar la comunicación y no comprometer la motivación ni el sentido de pertenencia, especialmente en los empleados que realizan sus funciones a distancia.
- Conservar la sinergia de la comunicación interna y externa, para no olvidar los vínculos internos en beneficio de planear una determinada imagen externa.

Así mismo, la comunicación interna hace referencia a “un agente cambiante, puesto que ayuda y suministra la incorporación de nuevos valores o directrices de administración, y la participación del personal en los propósitos de la organización” (pp. 2 – 3).

L. Características propias de la comunicación interna

Cuenca y Verazzi (2018) mencionan que las empresas están creadas por muchas personas y reunidas bajo el amparo de un propósito específico y habitual, pero lo hacen por diferentes motivos personales. No obstante, por inusual que parezca, los trabajadores a menudo ni siquiera son conscientes del objetivo habitual que los une. En relación con lo anterior, está también la dificultad de encontrar estos motivos heterogéneos que impiden que el trabajo vincule a las personas con el trabajo, con otros integrantes y con la empresa.

De acuerdo con esta línea de pensamiento, se puede decir que el papel de la comunicación interna depende directamente de los principales factores de motivación, así como de labores que favorezcan a la obtención de los propósitos globales de la institución. Como se mencionó, su mayor especificidad proviene de la limitación del grupo objetivo: destinatarios internos (que se analiza posteriormente). Pero tiene muchas de sus propias características que son enumeradas enseguida. La lista puede ser más extensa, pero se han elegido algunas de las decisiones más importantes:

- Reforzar (o crear) una identidad empresarial.

- Esforzarse por satisfacer los requerimientos de datos del personal. Esto le permite distribuir políticas o procesos que afectan su labor rutinaria, sus deberes y derechos, del mismo modo como beneficios sociales, congruencias de progreso y desarrollo profesional, y más.
- Dé voz a los empleados y permítales comunicar sus enfoques a través de los recursos dedicados que se incluyen en esta retroalimentación.
- Permite comunicar los propósitos estratégicos a toda la empresa.
- Todos los empleados pueden conocer fácilmente las decisiones, enfoques y criterios de la dirección sobre los temas que les perjudican de manera directa.
- Es un agente cambiante, porque ayuda y favorece la implementación de valores nuevos o gestión lineamientos, y el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales.
- Fomenta la intervención y la cooperación internamente en la empresa.
- Permite a la empresa conservar la coordinación entre las diversas áreas, facilitando así la interacción y reduciendo la angustia e inconvenientes en las relaciones interpersonales.
- Fomenta un clima de confianza, participativo, de pertenencia y motivación.

Variable 2: Satisfacción laboral

A. Definiciones

García y Gutiérrez (2023) mencionan que la satisfacción laboral se asocia con el sentido de pertenencia, puesto que si un sujeto hace su trabajo con placer está más comprometido con su labor y se adapta de él, creando una mejor relación con el mismo.

López, López y López (2022) indican que la satisfacción laboral es la postura de los empleados a su labor y la existencia de elementos diversos que influyen en esa actitud, como es la información sociodemográfica, las condiciones de trabajo y el contexto. Como tal, la satisfacción de los empleados en el trabajo se puede ver influenciada por contextos, sucesos o variaciones en los patrones laborales.

Valero et al. (2022) señalan que la satisfacción laboral se apoya de varios factores internos de la empresa, teniendo como referencia la valoración que tienen las personas sobre su trabajo que puede ser aprecio o disconformidad.

Mora y Mariscal (2019) aluden que la definición de satisfacción laboral es muy extensa y controvertida, considerada desde diferentes enfoques, no precisamente entre ellos; los autores creen que la satisfacción se determina cuando cada empleado se identifica con sus perspectivas y la percepción que la empresa tiene de ellas, lo que repercute directamente en su motivación.

B. Dimensiones

De acuerdo a lo mencionado por Chiang (2017), en su estudio, ofrece 2 dimensiones sobre la satisfacción laboral:

a. Satisfacción por el trabajo en general

A las personas les gustan los trabajos que les dan la coyuntura de mostrar sus habilidades, que implican mucha responsabilidad, libertad y negociación de destrezas, para que un desafío fácil inspire empatía y confianza.

b. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo

Esto viene indicado por las circunstancias del entorno (ruido, temperatura ambiente, luz), situaciones durante el trabajo, horas extras, descanso, entre otros. Y por los contextos habituales (empresa irresponsable, situación o estado). Así, las condiciones físicas tienen en cuenta aspectos del entorno de trabajo, como la iluminación, ruido, separación de espacios, circunstancias humanas y las herramientas. Estas razones brindan comodidad a las personas que pasan demasiado tiempo en la organización y afectan su estado funcional.

C. La satisfacción laboral vista desde diferentes puntos panorámicos por autores

Según Amasifuen, Cárdenas y Troya (2022) la definición de satisfacción laboral es sumamente extensa y observada desde muchos ángulos, cada uno de los cuales lo define y entiende de manera diferente; de esta forma, los autores Mora y Mariscal (2019) creen que la satisfacción laboral se determina cuando cada

empleado se identifica con sus perspectivas y la percepción que la empresa tiene de ellas, lo que repercute directamente en su motivación. La investigación de la satisfacción laboral, es un asunto que surgió de la misma división del trabajo y se codificó cuando la psicología y la gestión se convirtieron en ciencias exactas. Este es un tema complejo y controvertido desde el enfoque de la ciencia, porque hay muchas direcciones en la investigación tanto de las personas como de las labores profesionales.

Por ese motivo, la satisfacción laboral puede verse como el vínculo entre los requerimientos de un trabajador y lo que verdaderamente lo diferencia de lo que la empresa le ofrece o mirándolo desde un punto de vista diferente, cuando la empresa cree que puede apreciarlo como significativo. Por otra parte, la satisfacción laboral se basa a la postura del empleado hacia su trabajo, en ocasiones se siente satisfecho por su personalidad idónea para el trabajo que realiza, por la complejidad del trabajo que efectúa, el monto de la remuneración y los beneficios sociales que recibe por las condiciones laborales y ayuda de compañeros y encargados. Además, la sensación de placer o positividad que experimenta la persona en relación con el desempeño de un trabajo que le interesa, en un clima que le permite sentirse cómodo, en una organización atractiva que cree tiene la compensación psicológica, social y financiera que coinciden con sus perspectivas.

En su definición teórica, En su definición teórica, la definen como el conocimiento que tiene un empleado de su vida profesional, que le evoca emociones afectivas y mutuas, que pueden ser efectivas o perjudiciales, influyendo en su comportamiento o en sus actitudes en el ambiente de trabajo. De acuerdo con este punto de vista, la satisfacción laboral es el conocimiento del trabajo que conduce a un estado emotivo bueno o perjudicial de los empleados y el hecho de que es un concepto globalizado que enfatiza las posturas de los individuos para diferentes aspectos de su labor. Finalmente, la satisfacción laboral es la consecuencia de comparar lo que se gana como resultado de la experiencia profesional con las diferentes perspectivas del trabajador sobre su desempeño profesional.

D. Rol mediador de la satisfacción laboral

Hinojosa (2021) manifiesta que la satisfacción laboral es la valoración positiva de un trabajador sobre los factores que afectan la labor, en base a su experiencia laboral. Al momento que un trabajador se da cuenta de que se han cumplido sus perspectivas de desempeño, se sentirá satisfecho con su trabajo. Hoy en día hay un debate en la literatura sobre el vínculo causal entre satisfacción-calidad laboral. Por una parte, varias investigaciones indican que los trabajadores comprometidos se encuentran más comprometidos con su trabajo debido a su naturaleza exigente e inspiradora, lo que lleva a una mayor satisfacción laboral. Por otro lado, los datos anteriores también indican que la calidad laboral es un estado positivo fuertemente influenciado por la satisfacción laboral de los trabajadores.

De esta forma, este estudio plantea a la satisfacción como predictor de la calidad laboral, ya que ese compromiso surge de las evaluaciones emocionales de los trabajadores sobre la satisfacción de sus requerimientos en el trabajo. Bajo este contexto, los datos aluden que los trabajadores satisfechos se encuentran más envueltos con su labor, ya que la satisfacción intrínseca (como el compromiso y el feedback) crea más motivación en la calidad laboral. Otros expertos estudiaron el poder predictivo de la satisfacción laboral interna y externa con los parámetros de calidad laboral enérgica y comprometida, encontrando que la satisfacción interna era un predictor de energía y compromiso, en tanto que la satisfacción laboral externa (como el sueldo y ayuda social) solo reveló significación para el compromiso.

E. Enfoques de la satisfacción laboral

Pujol y Dabos (2018) señalan que, iniciando el siglo XX, la comunidad científica se ha interesado en investigar aquellos factores que establecen la satisfacción laboral. Las investigaciones más definidas se dividen en aquellas que se enfocan más en particularidades situacionales, conocidas como situacionistas, y aquellos que se centran más en características personales, se denominan disposicionalistas; se detallan posteriormente.

- a. Enfoque situacional. Es planificar la labor, sus orígenes se remontan a los primeros periodos de la posguerra, cuando la atención de la comunidad científica y de los científicos se enfocó en el estudio del contexto, la labor, su

impacto en las actitudes y prácticas del empleado. La teoría situacional se apoya en el concepto de ímpetus situacionales, que sostiene que el contexto mental juega un papel importante porque se instruye a las personas a detectar y producir eventos coherentes, proporcionar perspectivas consistentes para patrones de respuesta apropiados, proporcionando incentivos adecuados con el fin de intervenir en acciones percibidas y desarrollar las habilidades necesarias.

- b. Enfoque disposicional. El principio básico en el cual se apoya esta teoría es que los individuos con un estado mental no visible, llamado propensión a ser muy estable en el tiempo, tienen un trasfondo genético y neuropsicológico, que puede determinar sus actitudes y comportamientos de diversas maneras. La contribución más importante al estudio de los sujetos de investigación advierte que las personas más positivas (caracterizadas por emociones más positivas) desarrollan objetivamente los acontecimientos de sus vidas, son más activas y responden más positivamente a ellos.
- c. Enfoque interaccionista. Según Funder, la controversia acerca del contexto individual se apoya en la falsa suposición de que existe una separación entre personas y contextos, que sostiene que las actitudes y comportamientos de las personas son el resultado de interacciones entre dos componentes. En este enfoque, las personas ajustan sus actitudes y comportamientos a las tensiones del entorno laboral, manteniendo al mismo tiempo su temperamento.

F. Teorías sobre los factores que producen satisfacción en el trabajador

Boada (2019) menciona que existe un artículo el cual alude que la cadena de teorías sobre los factores son las que generan la satisfacción del personal.

- a. Teoría de los Factores Biológicos de Herzberg. Es una de las teorías más fundamentales que muestra que la satisfacción de los empleados es el resultado de factores internos relacionados con el entorno, las tareas y los sentimientos asociados con el crecimiento personal y la autorrealización; como reconocer a los empleados, darles bonificación y motivarlos. No obstante, de acuerdo con el autor, los factores externos (no relacionados con el entorno laboral) no provocan satisfacción, sino que, por el contrario,

previenen la insatisfacción en el trabajo; como el salario y beneficios; la política de la empresa; clima organizacional y relaciones con colegas.

- b. Teoría de las diferencias personales de Dawis y su personal. Sugiere que la satisfacción o insatisfacción laboral es el efecto de una diferencia entre lo que un empleado exige y lo que recibe del trabajo propio, y esto se basa en comparar diferentes condiciones, como las habilidades que se necesitan para el trabajo y las del empleado, o entre diferencias que incumben a las cualidades y necesidades de un individuo.
- c. Teoría de la diferencia personal de Lawler. Así mismo se conoce como la teoría de la satisfacción de aspectos, sostiene que la satisfacción laboral depende de las diferencias que experimentan los individuos. La integridad se obtiene y demuestra a través de las recompensas recibidas por los asociados. Esto significa mirar a los empleados dos veces: primero, su desempeño y sus habilidades y lo que creen que pueden ganar con ello. En segundo lugar, investiga lo que otros tienen para ofrecer y se recopila para el trabajo. La desigualdad genera la no satisfacción.
- d. Teoría de la adaptación funcional. Propuesta por el autor Dawens. Esta teoría sostiene que es más posible que el personal encuentre un trabajo gratificante si existe una relación más fuerte entre el refuerzo organizativo como las recompensas, y los caracteres que los individuos se esfuerzan por lograr a través del trabajo duro como las condiciones, la felicidad, seguridad, rendimiento y libertad. De forma paralela, la satisfacción laboral ocurre cuando las habilidades de un sujeto se vinculan a los requerimientos laborales.

G. Resultados de una satisfacción laboral favorable

León y Gómez (2022) aluden que Pinilla argumenta que es significativo que las organizaciones sepan la actitud de sus trabajadores, porque estarán de acuerdo con un enfoque general de la satisfacción, que también puede afectar los resultados efectivos de su empresa, simultáneamente, también lleva a la competitividad.

Hay destrezas que se pueden usar para mejorar la satisfacción del trabajo: identificar los resultados logrados y transferirlo al personal dedicado, cuando saben que su labor muestra metas, son de gran valor en su labor, la segunda estrategia es

invertir en personal competitivo y proyectos profesionales de apoyo, proporcione a los trabajadores contextos que les provoque felicidad, no solo en la labor sino además en el entorno de afuera, y proporcione un horario laboral flexible que esté de acuerdo con el personal para obtener una mayor conciliación de la cultura profesional, significa, conocer los requerimientos del personal.

Ortega destacó que, para aumentar la satisfacción del trabajo de los trabajadores, esto es indispensable: la presencia de un clima interactivo, quiere decir que trabajar en un grupo y se siente parte de la empresa, para conseguir las metas de la empresa, usar redes entre organizaciones, para generar congruencias para los sujetos, con el fin de mejorar la comunicación y sea eficaz, incluido un buen canal de comunicación, de acuerdo con los empleados para cooperar con un gran entusiasmo. Además, crear un sitio donde el personal pueda desarrollar un enfoque creativo mayor y eventualmente aconsejarlos que salgan del contexto habitual o buscar algo que pueda hacer fuera del lugar de trabajo, que le permita sobrevivir más entre los trabajadores de la compañía.

H. Instrumentos para medir la satisfacción laboral

Noboa, Barrera y Rojas (2018) manifiestan que la satisfacción laboral, al igual que el contexto, posee diversos factores que la acompañan, aquellos factores calculan la satisfacción en una empresa, diferentes autores han desarrollado herramientas para medir los niveles de satisfacción en distintos contextos laborales.

Usa una medida de satisfacción laboral que se basa en una combinación de métodos de Likert y Thurstone, el cual combina las escalas de ambas herramientas y la mide en base a una réplica directa de sí o no o 0 a 1 por la respuesta recibida.

Otra herramienta muy usada es la Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ, que mide la experiencia de los empleados en cinco escalas que incorporan elementos como: control, independencia, estatus social, condiciones laborales, creatividad y libertad, que se dedican a sus actividades profesionales en la versión íntegra de este cuestionario, que tiene 100 ítems. El uso más habitual es la versión abreviada de 20 ítems, agrupados en dos escalas: satisfacción interna y satisfacción externa.

I. La percepción de la satisfacción

Según Guayacán, Zárate y Contreras (2022) aluden que Spector (1997), dice que la satisfacción es una variable conductual que manifiesta la actitud buena o perjudicial de un empleado hacia su labor, tanto en general como en otros factores específicos que lo rodean. La satisfacción laboral se modifica según el grado de asociación entre lo que el personal desea y lo que consiguen de esa labor, por lo que perciben la diferencia negativa entre lo deseado y lo que conduce a una satisfacción inadecuada. El conocimiento profundo y la investigación de sus predecesores son esenciales, puesto que hay suficientes datos empíricos para confirmar un buen vínculo de esta relación con la obtención de resultados efectivos significativos tanto personalmente como a nivel empresarial.

Parece que los requerimientos, cualidades y perspectivas de cada individuo influyen en las percepciones de satisfacción o insatisfacción. De este modo, es muy llamativo que los motivos de satisfacción laboral varíen entre los empleados. Por ejemplo, los factores relevantes en dicho cambio de actitud podrían incluir, entre otros, el desafío y las preferencias del trabajo, las condiciones laborales, los salarios recibidos de los empleadores y los vínculos con compañeros y jefes. Por el mismo motivo, en última instancia, se cree que la satisfacción es el resultado de la práctica de un empleado y, por ende, es una variable que puede analizarse partiendo del desafío de uno mismo directamente en contextos concretos.

J. Aspectos considerados en la satisfacción laboral

Jaramillo et al. (2022) indican que, para los especialistas del manejo de personal, es indudable y necesario tomar en cuenta el ámbito del clima laboral, considerado como la atmósfera o el ambiente de trabajo, emergente por las percepciones y sentir de las personas frente al lugar donde se desempeña profesionalmente y por ende el espacio donde pasa, aparte del hogar, el mayor tiempo. Abarca varios aspectos como actitudinales y de comportamiento humano, sentimientos y emociones, principios, valores y normas que el colaborador puede tenerlos de una forma innata o adquirirlos mediante espacios de constante integración grupal, motivados por propósitos individuales y de un carácter común en su puesto laboral.

El clima de trabajo contiene seis factores relevantes; por un lado, la comunicación dentro de una organización, componente fundamental establecido a través de un sistema abierto, es decir, un espacio de comunicación horizontal entre colaboradores. Con respecto a la colaboración, este componente hace alusión al grado de madurez y compañerismo para efectuar actividades y objetivos en común. Así mismo el liderazgo, como otro factor, vincula directamente al personal que contiene competencias de manejo de equipos mediante un estilo participativo.

Es relevante considerar los aspectos asociados con los trabajadores y la organización, como por ejemplo el rendimiento laboral, la salud física, psicológica y emocional, la supervivencia, entre otros, mismos que están relacionados a la experiencia del individuo con la satisfacción internamente en la organización, modificando el conocimiento de un colaborador.

Por otro lado, los aspectos salariales expresan el concepto remunerativo de carácter económico, reconocimiento de gran relevancia como contribución al esfuerzo brindado a la empresa. En la misma línea de la estabilidad laboral es la dimensión que expresa la seguridad que la empresa oferta a los trabajadores en relación a los cargos de trabajo, con la finalidad de puedan desempeñar sus funciones de una forma segura, en el sentido de la existencia de plazas laborales.

2.3. Definición de términos básicos

Comunicación interna

Paradinas (2020) señala que el rol de la comunicación interna es crucial, ya que, gracias a ella, las personas que son el corazón de la organización, va a conocer no solo la cultura sino también los principios que rigen las operaciones de cada uno de sus integrantes con ella.

Satisfacción laboral

García y Gutiérrez (2023) mencionan que la satisfacción laboral se asocia con el sentido de pertenencia, puesto que si un sujeto hace su trabajo con placer está más comprometido con su labor y se adapta de él, creando una mejor relación con el mismo.

Comunicación formal

Incluye la comunicación utilizada en un contexto organizacional. Este es un método en el cual los tonos utilizados deben ser cultivados y asépticos. Del mismo modo, se define como el flujo de datos dados entre los distintos grados de la jerarquía empresarial y está enmarcado por un conjunto de reglas (Arizcuren, Cabezas y Cañeque, 2018).

Comunicación informal

Esta comunicación depende de la naturalidad y requerimientos de cada miembro de la organización. Básicamente, es personal y no controlada (Arizcuren, Cabezas y Cañeque, 2018).

Plan de comunicación

Este es un conjunto de actividades que reflejan cómo el establecimiento se comunicará con sus empleados. Esto define claramente el objetivo de comunicación a lograr. De igual forma, proporciona la categoría en que se efectúan las tareas (Arizcuren, Cabezas y Cañeque, 2018).

Canales de comunicación

Para una buena comunicación interna es necesario asegurar que existe un sistema apropiado en el que puedan intervenir los stakeholders (Arizcuren, Cabezas y Cañeque, 2018).

Satisfacción por el trabajo en general

Chiang (2017), a las personas les gustan los trabajos que les dan la coyuntura de mostrar sus habilidades, que implican mucha responsabilidad, libertad y negociación de destrezas, para que un desafío fácil inspire empatía y confianza.

Satisfacción con el ambiente físico del trabajo

Chiang (2017), esto viene indicado por las circunstancias del entorno (ruido, temperatura ambiente, luz), situaciones durante el trabajo, horas extras, descanso, entre otros. Y por los contextos habituales (empresa irresponsable, situación o estado).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

La comunicación interna se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. La comunicación formal se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.
- b. La comunicación informal se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.
- c. El plan de comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.
- d. Los canales de comunicación se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023.

2.5. operacionalización de las variables

| Variable 1 | Dimensiones | Indicadores |
|-----------------------------|--------------------------------|--|
| COMUNICACIÓN INTERNA | <i>Comunicación formal</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Descendente. - Ascendente. - Horizontal. - Transversal. |
| | <i>Comunicación informal</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Una sola hebra. - Cadena de comentarios. - Secretismo - Desmotivación. - Crítica. - Incoherencia. |
| | <i>Plan de comunicación</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostico. - Estrategias. - Acciones. - Ejecución y desarrollo. - Seguimiento y evaluación. |
| | <i>Canales de comunicación</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación directa. - Correo electrónico. - Vía telefónica. - Mensajes de texto por internet. - Reuniones. |

Fuente: Arizcuren, Cabezas y Cañequé (2018).

| Variable 2 | Dimensiones | Indicadores |
|-----------------------------|--|---|
| SATISFACCIÓN LABORAL | <i>Satisfacción por el trabajo en general</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Independencia. - Mecanismos de habilidades. - Capacidades. - Funciones laborales. |
| | <i>Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Circunstancia del medio ambiente. - Situaciones del periodo de jornada de trabajo. - Circunstancia de los individuos. - Circunstancias comunes (organización irresponsable). |

Fuente: Chiang (2017).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación: Básica porque “busca conocimientos para contrastarlo con la realidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose” (Díaz et al., 2013).

3.1.2. Nivel de investigación: Correlacional porque “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández et al., 2014).

3.1.3. Diseño de investigación: No experimental porque “no se manipuló las variables de estudio” (Hernández et al., 2014).

3.1.4. Enfoque de investigación: Cuantitativo porque “usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos” (Muñoz, 2011).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 219 miembros del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.2.2. Muestra

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

| | |
|-------|---|
| n | Es el tamaño de la muestra. |
| p y q | Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. |
| Z | Unidades de desviación estándar. |
| N | Total de la población. |
| E | Error estándar de la estimación. |

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 219}{0.0025(219 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 245.71$$

Está representada por 140 miembros del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El instrumento evaluó las variables en estudio, comunicación interna y satisfacción laboral. El cuestionario fue respondido por el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizará la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.

El software a emplear será el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados serán presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de la comunicación interna

Tabla 1

Distribución de frecuencia de la comunicación formal y sus indicadores

| | Bueno | | Regular | | Deficiente | |
|---------------------|-------|-------|---------|-------|------------|-------|
| | f | % | f | % | f | % |
| Comunicación formal | 68 | 48.6% | 55 | 39.3% | 17 | 12.1% |
| Descendente | 62 | 44.3% | 27 | 19.3% | 51 | 36.4% |
| Ascendente | 74 | 52.9% | 18 | 12.9% | 48 | 34.3% |
| Horizontal | 52 | 37.1% | 34 | 24.3% | 54 | 38.6% |
| Transversal | 64 | 45.7% | 27 | 19.3% | 49 | 35.0% |

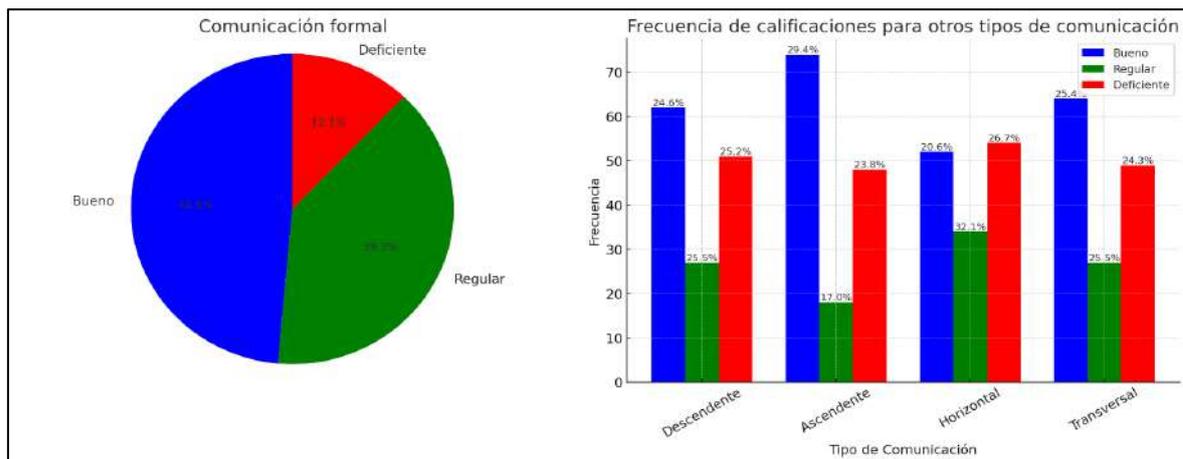


Figura 1. Comunicación formal y sus indicadores.

La Tabla 1 muestra la distribución de frecuencia de la comunicación formal y sus diferentes indicadores. Para la comunicación formal, la mayoría de los individuos (49.6%) considera que la comunicación formal es eficaz, es decir, buena. No obstante, un porcentaje significativo (39.3%) presenta una percepción regular, mientras que solo un reducido grupo (12.1%) la considera como deficiente. Al analizar la comunicación descendente, aunque un 44.3% la considera buena, es preocupante que el 36.4% la perciba como deficiente, lo cual es casi el doble que aquellos que la consideran regular (19.3%). Esto podría suponer problemas en la transmisión de información desde niveles superiores a inferiores. En lo que

respecta a la comunicación ascendente, la mayoría de la población (52.9%) considera que es eficiente. No obstante, un 34.3% la considera deficiente, lo cual indica que en muchos casos la información puede no estar obtenida de manera adecuada desde niveles inferiores a superiores.

Tabla 2

Distribución de frecuencia de la comunicación informal y sus indicadores

| | Bueno | | Regular | | Deficiente | |
|-----------------------|-------|-------|---------|-------|------------|-------|
| | f | % | f | % | f | % |
| Comunicación informal | 71 | 50.7% | 56 | 40.0% | 13 | 9.3% |
| Una sola hebra | 61 | 43.6% | 32 | 22.9% | 47 | 33.6% |
| Cadena de comentarios | 65 | 46.4% | 29 | 20.7% | 46 | 32.9% |
| Secretismo | 65 | 46.4% | 30 | 21.4% | 45 | 32.1% |
| Desmotivación | 67 | 47.9% | 20 | 14.3% | 53 | 37.9% |
| Crítica | 54 | 38.6% | 29 | 20.7% | 57 | 40.7% |
| Incoherencia | 60 | 42.9% | 27 | 19.3% | 53 | 37.9% |

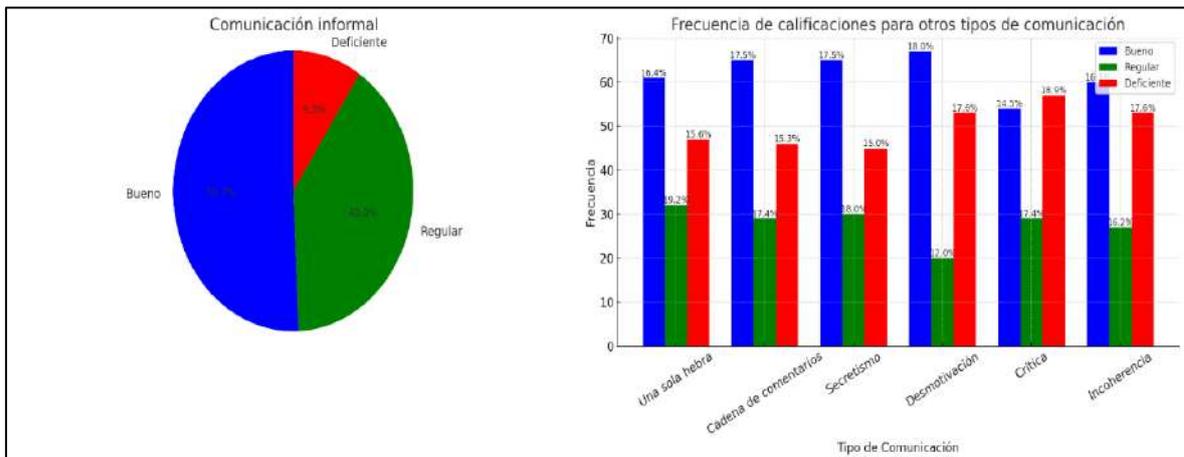


Figura 2. Comunicación informal y sus indicadores.

La Tabla 2 exhibe la percepción de diversos aspectos de la comunicación informal, clasificados en tres categorías. Bueno, Regular y Deficiente. Para la Comunicación informal en general, más de la mitad (50.7%) la considera positiva. No obstante, existe un porcentaje considerable, el 40.0%, quien la considera regular, mientras que solo un 9.3% la considera deficiente. Esto sugiere una predominancia de opiniones positivas o neutras sobre la comunicación informal en su totalidad. En Una sola hebra, la percepción es más mixta. Dado que el 43.6% lo observa de forma positiva, un tercio (33.6%) lo percibe como ineficiente. Esto indica que este tipo de comunicación puede no ser eficaz para todos los miembros de

la organización. La Cadena de comentarios y Secretismo tienen patrones similares: un poco menos del 50% de las respuestas se inclinan hacia el lado positivo (46.4%), pero aproximadamente un tercio lo ve de manera negativa (32.9% y 32.1% respectivamente). Es posible inferir que, a pesar de que algunas personas aprecian estos métodos de comunicación, existe una proporción significativa que enfrenta dificultades con ellos. La percepción de la desmotivación se presenta en un porcentaje del 47.9%. Sin embargo, es notable el alto porcentaje (37.9%) que lo percibe como deficiente. Al mencionar el indicador, esto es preocupante y podría indicar problemas en la moral o motivación de los empleados en relación con ciertos tipos de comunicación informal. Crítica parece ser uno de los aspectos más polémicos, con el 40.7% percibiéndolo como deficiente, el mayor porcentaje negativo en la tabla. Aunque el 38.6% lo considera bueno, el alto porcentaje negativo indica que la crítica, cuando se maneja de manera informal, puede no ser bien recibida o efectiva. Incoherencia presenta un patrón similar a la Desmotivación, con el 42.9% percibiéndolo como bueno y el 37.9% como deficiente. La incoherencia en la comunicación informal puede llevar a confusión y malentendidos, lo cual es reflejado en estos números. Con respecto a la comunicación horizontal, es relevante observar que los porcentajes de percepción buena (37.1%) y deficiente (38.6%) están bastante equilibrados, y ambos superan a la percepción regular (24.3%). Esto sugiere que, entre pares o departamentos del mismo nivel, hay divisiones claras en cuanto a la eficacia de la comunicación. Finalmente, la comunicación transversal muestra que, si bien un 45.7% la considera buena, un 35.0% la ve como deficiente, superando nuevamente a aquellos que tienen una percepción regular (19.3%).

Tabla 3

Distribución de frecuencia del plan de comunicación y sus indicadores

| | Bueno | | Regular | | Deficiente | |
|----------------------|-------|-------|---------|-------|------------|-------|
| | f | % | f | % | f | % |
| Plan de comunicación | 72 | 51.4% | 52 | 37.1% | 16 | 11.4% |
| Diagnostico | 58 | 41.4% | 30 | 21.4% | 52 | 37.1% |

| | | | | | | |
|--------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|
| Estrategias | 65 | 46.4% | 31 | 22.1% | 44 | 31.4% |
| Acciones | 63 | 45.0% | 31 | 22.1% | 46 | 32.9% |
| Ejecución y desarrollo | 69 | 49.3% | 22 | 15.7% | 49 | 35.0% |
| Seguimiento y evaluación | 55 | 39.3% | 29 | 20.7% | 56 | 40.0% |

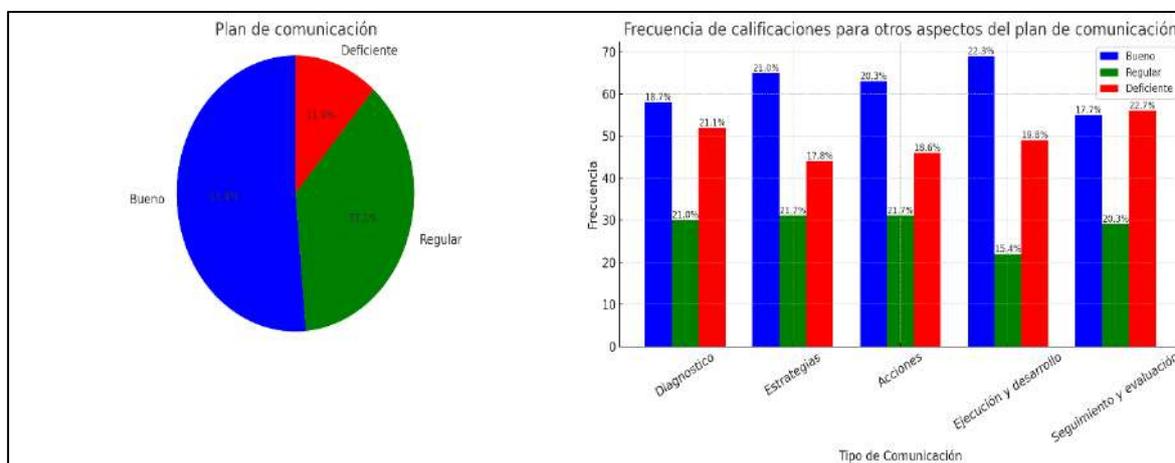


Figura 3. Plan de comunicación y sus indicadores.

La Tabla 3 presenta la distribución de frecuencia relativa a la percepción sobre diferentes aspectos del plan de comunicación, categorizadas en tres niveles: Bueno, Regular y Deficiente. El Plan de Comunicación en su conjunto ostenta una percepción predominantemente favorable, siendo un 51.4% de los usuarios considerando que es positivo. No obstante, hay un 37.1% que tiene una opinión neutral (Regular), y solo un 11.4% lo percibe como deficiente. La presente afirmación indica que, en términos generales, el plan de comunicación ha sido bien recibido, no obstante, aún se encuentra en un grado de mejora. El aspecto del Diagnóstico puede suscitar ciertas interrogantes, ya que, a pesar de que el 41,4% lo percibe como positivo, un notable 37.1% lo considera como deficiente. Este alto porcentaje indica que el proceso inicial de identificar y entender los problemas de comunicación puede no estar funcionando adecuadamente para una proporción significativa de los encuestados. En relación con las Estrategias y Acciones, estos indicadores exhiben patrones similares. Ambos tienen aproximadamente un 45% - 46% de percepción positiva, pero cerca de un tercio (31.4% y 32.9% respectivamente) los percibe como deficientes. La presente afirmación sostiene que, aunque las estrategias y acciones planteadas en el plan son adecuadas para numerosos individuos, existe una proporción significativa que encuentra inconvenientes en su implementación o diseño. La Ejecución y desarrollo muestra que casi la mitad (49.3%) lo percibe como bueno. No obstante, es sorprendente que un 35.0% lo considere deficiente, lo que podría indicar dificultades en la puesta en marcha de las acciones

y estrategias del plan. Finalmente, el indicador de Seguimiento y evaluación es el que presenta el mayor porcentaje en la categoría de Deficiente, con un 40.0%. A pesar de que el 393% lo ve de forma positiva, este alto porcentaje negativo indica que podría surgir serios retos en la fase de seguimiento y evaluación del plan.

Tabla 4

Distribución de frecuencia de los canales de comunicación y sus indicadores

| | Bueno | | Regular | | Deficiente | |
|--------------------------------|-------|-------|---------|-------|------------|-------|
| | f | % | f | % | f | % |
| Canales de comunicación | 75 | 53.6% | 54 | 38.6% | 11 | 7.9% |
| Comunicación directa | 63 | 45.0% | 27 | 19.3% | 50 | 35.7% |
| Correo electrónico | 63 | 45.0% | 32 | 22.9% | 45 | 32.1% |
| Vía telefónica | 73 | 52.1% | 19 | 13.6% | 48 | 34.3% |
| Mensajes de texto por internet | 57 | 40.7% | 28 | 20.0% | 55 | 39.3% |
| Reuniones | 63 | 45.0% | 28 | 20.0% | 49 | 35.0% |

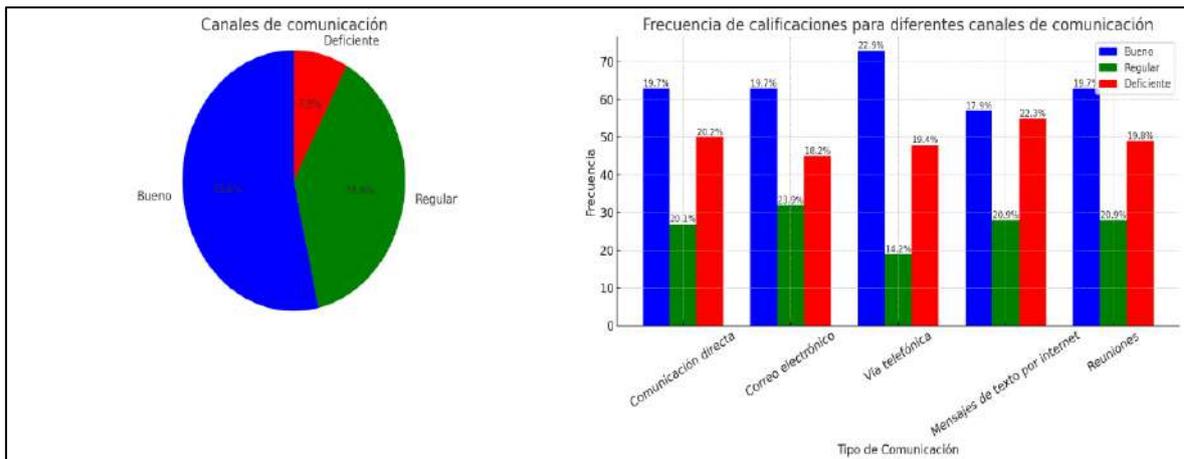


Figura 4. Canales de comunicación y sus indicadores.

La Tabla 4 expone la percepción de diversos canales de comunicación, clasificados en tres niveles: Bueno, Regular y Deficiente. Los Canales de comunicación en general tienen una percepción ampliamente positiva, con un 53.6% que los considera buenos. A su vez, un 38.6% tiene una opinión neutral, y solo un pequeño porcentaje, el 7.9%, los ve de manera deficiente. Esto indica que, en general, los canales de comunicación están funcionando de manera adecuada para la mayoría, aunque no están exentos de áreas de mejora. Para la Comunicación directa, mientras que un 45.0% la valora positivamente, hay un significativo 35.7% que la considera deficiente. Esto señala que, a pesar de su naturaleza directa y cara a

cara, este canal no siempre es eficiente o efectivo para todos. El teléfono móvil, frecuentemente empleado en diversos ámbitos laborales, es considerado óptimo por un 45.0% de los encuestados. No obstante, un 32.1% lo percibe como deficiente, lo que podría presentar desafíos en términos de claridad, volumen de mensajes o tiempo de respuesta. La Vía telefónica obtiene una percepción positiva del 52.1%, pero al igual que otros canales, tiene un tercio (34.3%) que lo ve de manera deficiente. Esto puede apuntar a problemas con la calidad de la llamada, la eficiencia en la entrega de mensajes o incluso la disponibilidad. El servicio de mensajes de texto por medio de la red es el canal más utilizado por los usuarios en la categoría Deficiente, con un 39.9%. Aunque son herramientas rápidas y convenientes, este alto porcentaje sugiere que no siempre son el medio ideal para todas las comunicaciones laborales. Las Reuniones tienen una percepción bastante equilibrada, con un 45.0% que las ve de forma positiva y un 35.0% que las considera deficientes. Debido a su importancia en el entorno laboral, este equilibrio puede revelar variaciones en la calidad, eficiencia o relevancia de las reuniones llevadas a cabo.

Tabla 5
Distribución de frecuencias de comunicación interna

| | | f | % |
|--------|------------|-----|-------|
| Válido | Bueno | 78 | 55.7 |
| | Deficiente | 9 | 6.4 |
| | Regular | 53 | 37.9 |
| | Total | 140 | 100.0 |

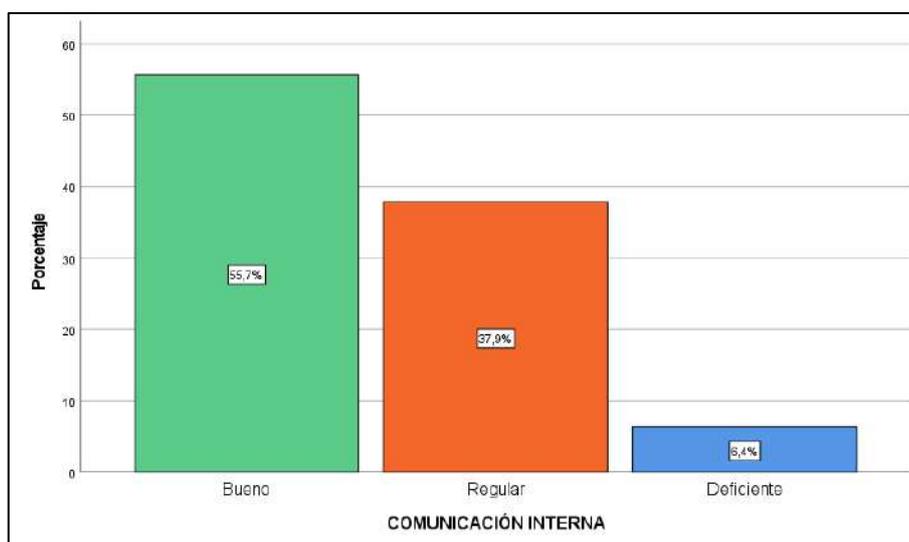


Figura 5. Comunicación interna.

La Tabla 5 presenta la percepción sobre la comunicación interna en una organización o contexto dado, presentando tres categorías de evaluación: Bueno, Regular y Deficiente. El 55.7% de los encuestados sostiene que la comunicación interna es "Excelente", lo que indica que más de la mitad de los individuos están satisfechos o consideran que la comunicación interna es efectiva. Esta es una señal positiva, ya que una buena comunicación interna es fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier organización. En contraste, solo un pequeño porcentaje (6.4%) considera que la comunicación interna es "Deficiente". Esto es sorprendente, ya que indica que solo una minoría encuentra problemas significativos en la forma en que se gestiona la comunicación interna. Finalmente, un 37.9% de los individuos percibe la comunicación interna como "Regular". Este es un porcentaje considerable y sugiere que, aunque no ven la comunicación como deficiente, estos individuos sienten que hay margen de mejora y que no se están cumpliendo completamente sus expectativas o necesidades en términos de comunicación.

B. Análisis descriptivo de la satisfacción laboral

Tabla 6

Distribución de frecuencia de la satisfacción por el trabajo en general y sus indicadores

| | Bueno | | Regular | | Deficiente | |
|--|-------|-------|---------|-------|------------|-------|
| | f | % | f | % | f | % |
| Satisfacción por el trabajo en general | 73 | 52.1% | 54 | 38.6% | 13 | 9.3% |
| Independencia | 65 | 46.4% | 27 | 19.3% | 48 | 34.3% |
| Mecanismos de habilidades | 75 | 53.6% | 18 | 12.9% | 47 | 33.6% |
| Capacidades | 52 | 37.1% | 30 | 21.4% | 58 | 41.4% |
| Funciones laborales | 66 | 47.1% | 24 | 17.1% | 50 | 35.7% |

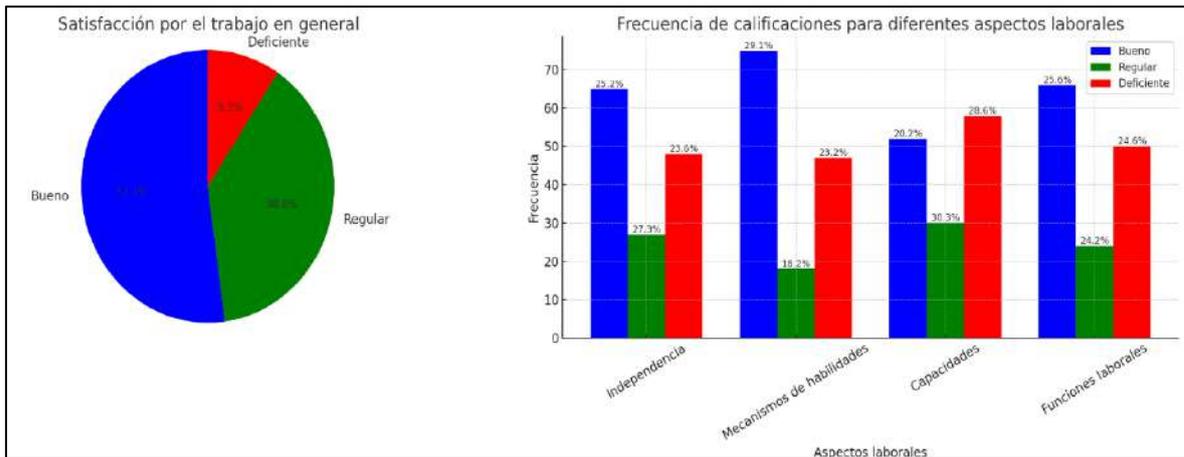


Figura 6. Satisfacción por el trabajo general.

La Tabla 6 proporciona información sobre la percepción de la satisfacción en el trabajo y varios indicadores asociados, categorizados en tres niveles: Bueno, Regular y Deficiente. El ítem de satisfacción por el trabajo en general indica que una mayoría (52.1%) está satisfecho con su labor. No obstante, existe un porcentaje considerable (38.6%) que tiene una percepción neutral (Regular), y solo un pequeño segmento (9.3%) que se siente insatisfecho (Deficiente) Esto indica que, en general, la mayoría de las personas tienen una experiencia laboral satisfactoria, pero existe un margen significativo para mejorar y abordar las inquietudes de aquellos que tienen sentimientos mixtos o negativos. El 46.4% de los encuestados valoró la independencia en el trabajo de manera positiva, pero un notable 34.3% percibe que es deficiente, lo que podría indicar que una parte de la población no tiene suficiente autonomía o libertad en sus roles. En cuanto a Mecanismos de habilidades, más de la mitad (53.6%) lo considera bueno, pero un 33.6% piensa que es deficiente. Esto indica que, aunque muchos empleados se sienten capacitados y apoyados para desarrollar sus habilidades, existe un tercio que piensa que los mecanismos actuales no respaldan adecuadamente sus habilidades o talentos. Capacidades es el indicador con el mayor porcentaje en la categoría de Deficiente, con un 41.4%. A pesar de que el 37.1% de los empleados lo aprecia como positivo, este elevado porcentaje negativo indica que numerosos empleados pueden experimentar una sensación de insuficiencia en sus habilidades o de insuficiente capacidad para desempeñarse a su máximo potencial. Finalmente, las Funciones laborales obtienen un 47.1% de percepción positiva y un 35.7% que lo ve de manera deficiente. Esto demuestra que, aunque cerca de la mitad está satisfecho con sus responsabilidades laborales, una proporción significativa percibe que sus roles podrían no estar bien definidos o no se ajustan a sus expectativas o capacidades.

Tabla 7

Distribución de frecuencia de la satisfacción con el ambiente físico del trabajo y sus indicadores

| | Bueno | | Regular | | Deficiente | |
|---|-------|-------|---------|-------|------------|-------|
| | f | % | f | % | f | % |
| Satisfacción con el ambiente físico del trabajo | 67 | 47.9% | 58 | 41.4% | 15 | 10.7% |
| Circunstancia del medio ambiente | 63 | 45.0% | 27 | 19.3% | 50 | 35.7% |
| Situaciones del periodo de jornada de trabajo | 73 | 52.1% | 19 | 13.6% | 48 | 34.3% |
| Circunstancia de los individuos | 55 | 39.3% | 30 | 21.4% | 55 | 39.3% |
| Circunstancias comunes (organización irresponsable) | 59 | 42.1% | 28 | 20.0% | 53 | 37.9% |

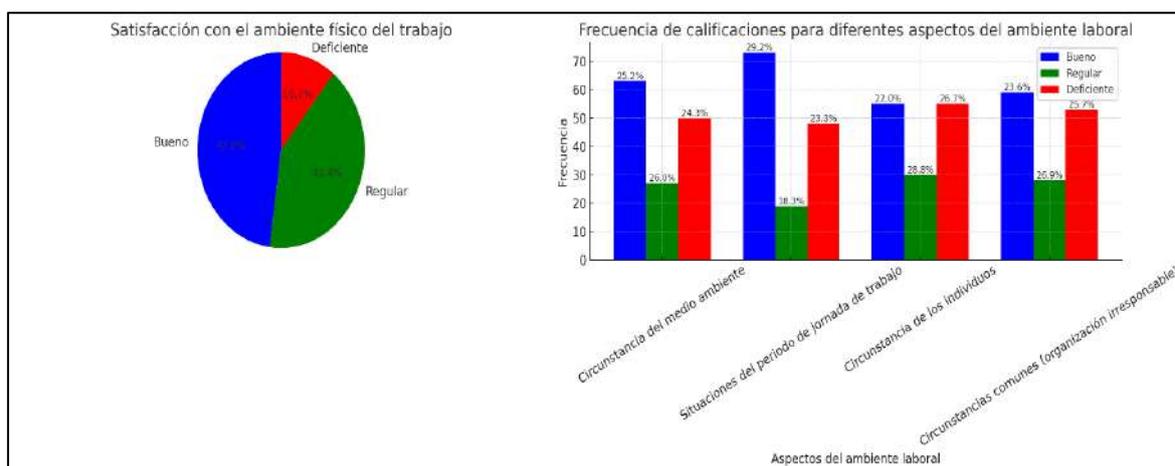


Figura 7. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.

La Tabla 7 examina la percepción de satisfacción en relación con el entorno físico de trabajo y diversos indicadores asociados, divididos en tres categorías. Bueno, Regular y Deficiente. Al analizar la satisfacción con el ambiente físico del trabajo en general, encontramos que casi la mitad de los encuestados (47.9%) está satisfecha. Sin embargo, es notable que un alto porcentaje (41.4%) lo considera regular, lo que indica sentimientos mixtos o neutrales. Apenas un 10.7% lo considera ineficiente, lo cual, aunque es un porcentaje reducido, no debe ser visto por alto. En lo que respecta a la característica del medio ambiente, que se refiere a la calidad del aire, la iluminación, el ruido y otros factores ambientales, un 45.0% lo considera óptimo. No obstante, es inquietante que un 35.7% lo vea de manera deficiente, lo que sugiere que hay aspectos significativos del entorno físico que no están siendo

apropiados para un tercio de los encuestados. Las Situaciones del periodo de jornada de trabajo, posiblemente relacionadas con la duración, horarios y estructura de la jornada laboral, son vistas positivamente por el 52.1%. Sin embargo, un 34.3% lo considera deficiente, lo que podría señalar descontento con largas horas de trabajo, falta de flexibilidad o períodos de descanso inadecuados. La Circunstancia de los individuos tiene un porcentaje preocupante en la categoría de Deficiente, con un 39.3%. Esto podría estar relacionado con la interacción entre los empleados, los espacios personales o incluso con el respeto y la privacidad en el lugar de trabajo. Por último, las Circunstancias comunes, etiquetadas como "organización irresponsable", sugieren problemas más estructurales o sistemáticos. Aunque el 42.1% lo ve como bueno, un 37.9% lo considera deficiente. La presente situación podría indicar la insuficiencia de la atención adecuada a las necesidades fundamentales del entorno de trabajo o la insuficiencia de medidas responsables para crear un entorno de trabajo saludable.

Tabla 8
Distribución de frecuencia de la satisfacción laboral

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------|------------|------------|
| Válido | Bueno | 71 | 50.7 |
| | Regular | 59 | 42.1 |
| | Deficiente | 10 | 7.1 |
| | Total | 140 | 100.0 |

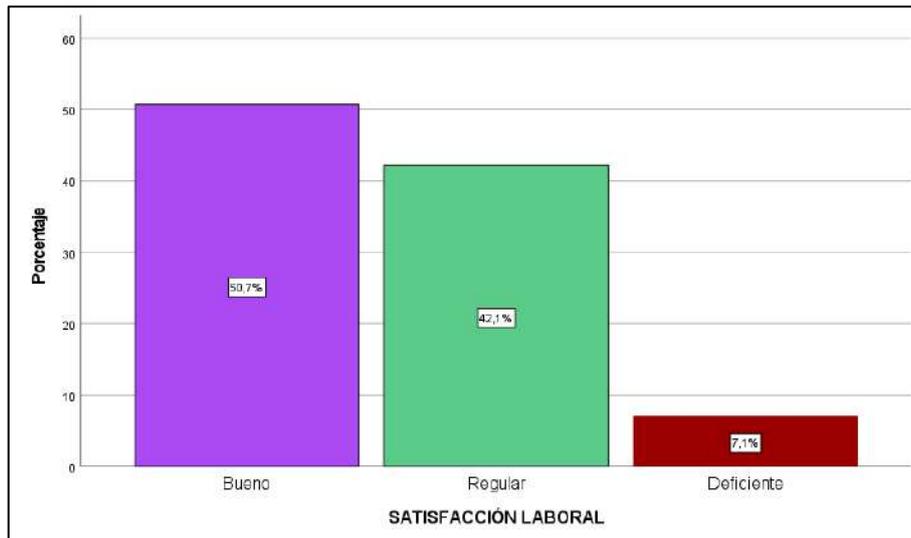


Figura 8. Satisfacción laboral.

La Tabla 8 presenta una perspectiva clara de la satisfacción laboral general en una población o contexto determinado, clasificada en tres niveles: Bueno, Regular y Deficiente. Más de la mitad de los encuestados (50.7%) opinan que su satisfacción laboral es "Excelente", lo que indica que la mayoría se siente positiva y satisfecha con sus trabajos. Este indicador es un indicador optimista, dado que destaca un entorno de trabajo que, en gran medida, satisface las expectativas y necesidades de sus empleados. Sin embargo, un porcentaje considerable (42.1%) percibe su satisfacción laboral como "Regular". Aunque no lo consideren deficiente, este grupo puede tener opiniones mixtas o sentir que hay áreas específicas de mejora en su entorno laboral. Finalmente, un reducido segmento (7.1%) cree que su satisfacción laboral es "Deficiente". A pesar de ser una minoría, esta cifra es esencial, ya que destaca un grupo de empleados que puede estar experimentando problemas notables o descontento con su situación laboral.

C. Prueba de normalidad

Tabla 9
Pruebas de normalidad

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|----------------------|---------------------------------|-----|-------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Comunicación interna | 0.253 | 140 | 0.000 |

| | | | |
|-------------------------|-------|-----|-------|
| Comunicación formal | 0.242 | 140 | 0.000 |
| Comunicación informal | 0.242 | 140 | 0.000 |
| Plan de comunicación | 0.221 | 140 | 0.000 |
| Canales de comunicación | 0.239 | 140 | 0.000 |
| Satisfacción laboral | 0.291 | 140 | 0.000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

La Tabla 9 presenta los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de diversas variables, tales como la comunicación interna, formal e informal, entre otras. Para todas las variables, el p-valor (Sig.) es 0.000, lo cual es menor que el nivel de significancia estándar de 0.05. Esto indica que las distribuciones de todas estas variables no se ajustan a una distribución habitual en la muestra. A pesar de que se aplicó una corrección de Lilliefors, que se utiliza con frecuencia en muestras pequeñas, los resultados consistentes indican la no normalidad de las variables en cuestión.

4.2. Contrastación de hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL

Tabla 10

Prueba de Rho de Spearman entre la comunicación interna y la satisfacción laboral

| | | | Comunicación interna | Satisfacción laboral |
|--------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Rho de Spearman | Comunicación interna | Coefficiente de correlación | 1.000 | ,671** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 140 | 140 |
| | Satisfacción laboral | Coefficiente de correlación | ,671** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 140 | 140 |

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

La Tabla 10 presenta los resultados de la prueba de Rho de Spearman, que evalúa la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. El coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0,671, lo que indica una correlación positiva moderada. Esto es, a medida que aumenta la comunicación interna, también tiende a incrementar la satisfacción laboral, y viceversa. Según el nivel de significancia $p = 0.00$, siendo estadísticamente significativa ya que es menor al 0.05.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

Tabla 11

Prueba de Rho de Spearman entre la comunicación formal y la satisfacción laboral

| | | | Comunicación formal | Satisfacción laboral |
|--------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Rho de Spearman | Comunicación formal | Coefficiente de correlación | 1.000 | ,688** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 140 | 140 |
| | Satisfacción laboral | Coefficiente de correlación | ,688** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 140 | 140 |

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

La Tabla 11 presenta los resultados de la prueba de Rho de Spearman entre la comunicación formal y la satisfacción laboral. El coeficiente de correlación es de 0,688, indicando una relación positiva moderada entre ambas variables. Esto implica que cuando la comunicación formal mejora o aumenta, también hay una tendencia hacia un aumento en la satisfacción laboral, y viceversa. El p-valor (Sig. bilateral) es 0.000, lo que demuestra que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel de 0.05.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

Tabla 12

Prueba de Rho de Spearman entre la comunicación informal y la satisfacción laboral

| | | | Comunicación informal | Satisfacción laboral |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Comunicación informal | Coefficiente de correlación | 1.000 | ,625** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 140 | 140 |
| | Satisfacción laboral | Coefficiente de correlación | ,625** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 140 | 140 |

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

La Tabla 12 presenta los resultados de la prueba de Rho de Spearman que examina la relación entre la comunicación informal y la satisfacción laboral. La correlación positiva es de 0,625, lo que indica una correlación moderada entre ambas variables. En términos prácticos, se sugiere que una mejora o incremento en la comunicación informal se relaciona con un incremento en la satisfacción laboral, y viceversa. El p-valor (Sig. bilateral) es 0.000, evidenciando que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel de 0,05.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

Tabla 13

Prueba de Rho de Spearman entre el plan de comunicación y la satisfacción laboral

| | | | Plan de comunicación | Satisfacción laboral |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Plan de comunicación | Coefficiente de correlación | 1.000 | ,563** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 140 | 140 |
| | Satisfacción laboral | Coefficiente de correlación | ,563** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 140 | 140 |

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

La Tabla 13 muestra los resultados de la prueba de Rho de Spearman, examinando la relación entre el "Plan de comunicación" y la "Satisfacción laboral". Se ha obtenido un coeficiente de correlación de 0,563, lo cual indica una correlación positiva moderada entre estas dos variables. Esto sugiere que, cuando existe una mejor calidad o aumento en el Plan de comunicación, se observa una tendencia asociada a un aumento en la satisfacción laboral y viceversa. El p-valor (Sig. La correlación bilateral registrada es de 0.000, lo que indica que la correlación estadísticamente significativa se encuentra en el nivel de 0,05.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 4

Tabla 14

Prueba de Rho de Spearman entre los canales de comunicación y la satisfacción laboral

| | | | Canales de comunicación | Satisfacción laboral |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Canales de comunicación | Coefficiente de correlación | 1.000 | ,664** |
| | | Sig. (bilateral) | | 0.000 |
| | | N | 140 | 140 |
| | Satisfacción laboral | Coefficiente de correlación | ,664** | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 | |
| | | N | 140 | 140 |

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

La Tabla 14 refleja los resultados de la prueba de Rho de Spearman entre los "Canales de comunicación" y la "Satisfacción laboral". El coeficiente de correlación obtenido es de 0,664, lo que indica una correlación positiva notable entre ambas variables. Esto supone que, cuando los canales de comunicación se consideran más eficaces o adecuados en una organización, existe una tendencia asociada a una mayor satisfacción laboral y viceversa. El p-valor (Sig. bilateral) es de 0.000, demostrando que dicha correlación es estadísticamente significativa al nivel del 0,05.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

El presente trabajo tiene como objetivo general conocer la relación la comunicación formal y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.671 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.000 siendo menor al 0.05. La comunicación formal, mediante políticas claras, descripciones de trabajo y evaluaciones, desempeña un papel crucial en la satisfacción laboral, al proporcionar una claridad clara sobre las expectativas, ofrecer reconocimiento y retroalimentación, y establecer estrategias para la resolución de conflictos y oportunidades de desarrollo. En el contexto de una Municipalidad, la comunicación efectiva puede influir directamente en la calidad del servicio al público. A pesar de ello, una baja dependencia de la comunicación formal puede limitar la colaboración y ser percibida como burocrática. En el plano internacional, existen muchas organizaciones que carecen de buena comunicación interna y satisfacción laboral. Entre ellas se resalta a las empresas latinas, ya que consideran poco importante a la comunicación interna, Latorre y Gonzáles (2019) revelan en su estudio que gran parte de los trabajadores que tienen inconvenientes y datos erróneos cometen faltas graves las cuales perjudican a las empresas. Respecto a la satisfacción laboral, en España se manifiesta que el 98% del personal requiere un incentivo para poder rendir laboralmente, de esta forma, los trabajadores de España requieren recursos de estímulo como recompensas o reconocimientos por su buen trabajo, y con ello no dudaran en apoyar cuando sea necesario (Cáscales, 2021). En el contexto nacional, la investigación realizada por Oyarvide, Reyes y Montaña (2017), comentó que en las municipalidades no cuentan con una estrategia de divulgación de objetivos y metas, y tampoco están orientados al compromiso de los trabajadores, las relaciones dentro de la municipalidad y esto hace imposible mejorar la comunicación interna mediante un plan. Con respecto a la satisfacción laboral, Bellido et al. (2020) en su investigación en dos entidades ediles en Arequipa, dio como resultado que 99.8% del personal encuestado se encuentra satisfecho en un

nivel moderado, aunque es más probable que estén insatisfechos con su trabajo porque no están satisfechos con las condiciones laborales que tienen.

El presente trabajo tiene como primer objetivo específico conocer la relación entre la comunicación formal y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.688 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.000 siendo menor al 0.05. La relación entre la comunicación formal y la satisfacción laboral en el personal administrativo de una Municipalidad es esencial. La comunicación formal, a través de políticas claras y procedimientos establecidos, proporciona al personal administrativo una comprensión clara de sus responsabilidades y expectativas, lo que puede incrementar su sentido de propósito y pertenencia. Esta claridad, junto con la retroalimentación habitual y el reconocimiento a través de sistemas formales, puede mejorar la moral y la satisfacción. No obstante, una excesiva dependencia de la comunicación formal puede hacer que los empleados se sientan desconectados o atrapados en la burocracia. En una localidad que se caracteriza por el servicio al público, una comunicación efectiva resulta fundamental para asegurar que los empleados estén satisfechos, puesto que esto tiene un impacto directo en la calidad del servicio prestado a los ciudadanos. Es por ello, Barriga (2022) en su tesis magistral titulada “Incidencia de la comunicación interna en el bienestar laboral del GAD Macará”, precisó que la correlación es muy significativa entre la comunicación formal y la organizacional (0.519), comunicación oficial con formal (0.240), se hallaron también falencias en la comunicación interna como retrasos en las gestiones diarias, entorpecimiento de los procesos por parte de los departamentos, descontento en los colaboradores por falta de sintonía en los canales de comunicación. Las conclusiones señalan que los trabajadores hallaron fallas en lo que respecta a la comunicación interna, como demoras diarias en los procedimientos de cada área, insatisfacción laboral por los escasos medios de comunicación.

El presente trabajo tiene como segundo objetivo específico conocer la relación entre la comunicación informal y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.625 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.000 siendo menor al 0.05. La comunicación

informal en el personal administrativo de una Municipalidad es esencial para establecer relaciones interpersonales, la creación de un entorno de trabajo colaborativo y la mejora del bienestar general de los empleados. La presente modalidad de comunicación, que se produce fuera de los canales oficiales, facilita la rápida resolución de pequeños problemas, fomenta la camaradería y contribuye a un entorno laboral más sereno y agradable. El personal que se siente libre para expresar sus opiniones y compartir información de manera informal tiende a sentirse más valorado y conectado con la organización. No obstante, una excesiva dependencia de la comunicación informal puede conducir a malentendidos, falta de claridad en las expectativas y, posiblemente, a la difusión de rumores. En una urbe en la que la integridad y la transparencia son fundamentales, resulta imperativo equilibrar la comunicación informal con la formal con el fin de asegurar la satisfacción laboral y el servicio eficiente al público. Es por ello, Sellan (2020) en su tesis de licenciatura titulada “Análisis de la comunicación interna del Municipio del Cantón Daule y su influencia en el clima laboral en el año 2019”, la cual sus resultados sostienen que un 54% de los funcionarios califican como buena la gestión de comunicación, siendo el porcentaje más alto entre las distintas opciones planteadas. Sin embargo, un 39% en otra técnica realizada indica que la comunicación que se genera entre los funcionarios de la Municipalidad es poco fluida dentro de la institución. Las conclusiones señalan que la comunicación interna incide en el clima laboral, partiendo del modo en que informan los encargados a sus trabajadores, hasta el nivel en que los subordinados perciben su clima de trabajo.

El presente trabajo tiene como tercer objetivo específico conocer la relación entre el plan de comunicación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.563 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.000 siendo menor al 0.05. El desarrollo de un plan de comunicación en una Municipalidad resulta esencial para la satisfacción laboral del personal administrativo. Un plan de comunicación bien estructurado asegura que todos los empleados estén informados sobre las metas, políticas y cambios relevantes en la organización. Esto produce una mayor claridad en las expectativas y reduce la ambigüedad en las responsabilidades, lo cual a su vez puede mejorar la moral y la productividad. Asimismo, un plan de comunicación efectivo

posibilita que los empleados se sientan escuchados y valorados, ya que pueden tener plataformas para brindar feedback y participar activamente en las decisiones. Esto no solo fomenta un sentido de pertenencia y propósito, sino que también puede reducir la rotación y aumentar el compromiso. En el contexto de una Municipalidad, en la que la eficiencia y el servicio al público son esenciales, un plan de comunicación sólido puede influir directamente en la excelencia del servicio al ciudadano y, por ende, en la satisfacción laboral del personal administrativo. Es por ello, Gómez y Paucar (2022) en su tesis de licenciatura titulada “La Comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad del distrito de Castilla, provincia de Piura, 2021”, la cual sus resultados sostienen que 0.458 es el grado de relación que existe entre comunicación interna y satisfacción laboral. Por lo tanto, existe una correlación positiva moderada entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. Determinó que la comunicación interna influye de manera favorable en la satisfacción de los trabajadores. Las conclusiones señalan que la comunicación interna y la satisfacción laboral están relacionados, por lo tanto, la comunicación interna influye directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores.

El presente trabajo tiene como cuarto objetivo específico conocer la relación entre los canales de comunicación y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.664 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.000 siendo menor al 0.05. Los canales de comunicación son fundamentales para determinar la satisfacción laboral del personal administrativo de una Municipalidad. Estos canales, ya sean formales como correos electrónicos y reuniones programadas, o informales como charlas en la sala de descanso o mensajes rápidos, afectan cómo y cuándo se comparte la información. Una comunicación efectiva mediante los canales apropiados garantiza la comunicación efectiva del personal, alineada con las metas de la Municipalidad y siente la posibilidad de contribuir y ser escuchado. Los empleados tienden a sentirse más valorados y comprometidos cuando los canales de comunicación son claros y abiertos, lo que aumenta su satisfacción laboral. Por otro lado, canales ineficientes o la falta de comunicación puede llevar a malentendidos, frustraciones y sentimientos de alienación. En el contexto de una Municipalidad, donde la coordinación entre

diferentes departamentos es crucial y la transparencia es esencial, tener canales de comunicación bien establecidos es fundamental. Un personal administrativo satisfecho, que tiene acceso a la información requerida y siente que puede comunicarse de forma abierta y honesta, estará mejor posicionado para servir eficazmente a los ciudadanos y llevar a cabo las funciones de la Municipalidad de manera eficiente. Es por ello Gonzales (2021) en su tesis de licenciatura titulada “Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cochamarca, 2020”, la cual sus resultados sostienen que en lo que concierne a la comunicación interna, 48.6% de los encuestados indicó que no hay comunicación con sus jefes a través de informes, recomendaciones, u otro modo para comunicarse, 40% dijeron que no existe diálogo con sus compañeros en temas que no son de trabajo. En lo relacionado a la satisfacción laboral, 65.7% dijo estar insatisfecho en los procesos que se tienen que hacer para realizar las labores, 82.9% dijo estar insatisfecho con los alicientes brindados por la institución. Las conclusiones señalan que las dos variables se asocian positiva y significativamente con un p-valor de 0.00, además el valor Rho de Spearman fue de 0.747; por ende, la comunicación interna incide significativamente en la satisfacción laboral.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La comunicación formal se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.688 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.000 siendo menor al 0.05. La comunicación formal en una Municipalidad se encuentra intrínsecamente vinculada con la satisfacción laboral del personal administrativo. A través de políticas escritas, memorandos y evaluaciones, esta comunicación ofrece claridad en roles y responsabilidades, promoviendo la seguridad y confianza entre los empleados. Asimismo, los sistemas formales de retroalimentación y resolución de conflictos garantizan la atención y atención de los trabajadores y la resolución de problemas garantizan la eficacia y eficacia de sus interrogantes, lo que refuerza su sentido de pertenencia y valor en la organización. Sin embargo, es crucial balancear esta comunicación formal con interacciones informales para evitar la sensación de desconexión o restricción burocrática y así mantener un ambiente laboral saludable y productivo.
- La comunicación informal se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.625 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.000 siendo menor al 0.05. La comunicación informal repercute significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de una Municipalidad. Esta forma de comunicación, que se produce a través de interacciones casuales, charlas espontáneas y conversaciones fuera de los canales oficiales, fortalece las relaciones interpersonales, fomenta un sentido de comunidad y permite un intercambio rápido y directo de información. Al facilitar un ambiente donde los empleados pueden expresar libremente sus opiniones y preocupaciones, se sienten más conectados y valorados. Esta conexión emocional y la sensación de pertenecer a una comunidad pueden

aumentar la moral y, por ende, la satisfacción laboral. No obstante, es fundamental que la comunicación informal se complemente con la formal para evitar malentendidos o la propagación de rumores. En el contexto de una Municipalidad, donde la colaboración y la cohesión del equipo son fundamentales, la comunicación informal actúa como un lubricante social que facilita la operación diaria y mejora la satisfacción general del personal administrativo.

- El plan de comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.563 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.000 siendo menor al 0.05. El plan de comunicación en una Municipalidad tiene una estrecha y significativa relación con la satisfacción laboral del personal administrativo. Un plan de comunicación eficaz garantiza que toda la información relevante, ya sea sobre políticas, cambios organizativos, o metas a alcanzar, se transmita de manera clara y oportuna a todos los niveles de la organización. Cuando el personal administrativo está debidamente informado y comprende tanto las expectativas como la dirección general de la Municipalidad, su sentido de propósito y pertenencia se refuerza. Asimismo, un plan de comunicación adecuado proporciona canales apropiados para que los empleados reciban retroalimentación, expresen preocupaciones y participen activamente en la toma de decisiones, lo que puede mejorar la moral y la satisfacción laboral. En conclusión, un plan de comunicación estructurado y efectivo no solo optimiza las operaciones diarias, sino que también empodera al personal administrativo, fomentando un entorno de trabajo más cohesivo, transparente y satisfactorio.
- Los canales de comunicación se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.563 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.000 siendo menor al 0.05. Los canales de comunicación en una Municipalidad están estrechamente vinculados a la satisfacción laboral del personal administrativo. Los canales de correo electrónico, reuniones, sistemas de mensajería interna o interacciones directas, determinan la eficacia con la que

se comparte y recibe información. Un acceso claro y consistente a los canales de comunicación apropiados garantiza la seguridad de los empleados en su comunicación, lo que reduce la ambigüedad y fomenta un sentido de inclusión. Cuando el personal administrativo siente que tiene voz y que puede acceder fácilmente a la información necesaria, su compromiso y satisfacción con el trabajo aumentan. Por otro lado, canales de comunicación ineficientes o sobrecargados pueden llevar a malentendidos, frustraciones y sentimientos de desconexión. En el contexto de una Municipalidad, donde la transparencia, la coordinación y la respuesta oportuna son fundamentales, una gestión eficaz de los canales de comunicación es esencial para mantener un alto nivel de satisfacción laboral y una operación fluida.

- La comunicación interna se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023; teniendo en cuenta la aplicación de la Prueba de Rho de Spearman, se obtuvo 0.671 logrando alcanzar un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.000 siendo menor al 0.05. La comunicación interna en una Municipalidad tiene una correlación directa y significativa con la satisfacción laboral del personal administrativo. Esta comunicación se refiere a la transmisión de información, ideas, y feedback dentro de la organización. Una comunicación interna efectiva garantiza la atención de los trabajadores acerca de las decisiones, cambios y metas de la Municipalidad, lo que propicia una claridad y coherencia en sus roles y responsabilidades. Cuando los empleados sienten que están en el bucle y que su voz es escuchada y valorada, experimentan un mayor sentido de pertenencia, motivación y compromiso con la organización. Asimismo, una comunicación interna fluida fomenta la colaboración entre departamentos, disminuye la confusión y conflictos, y propicia un entorno laboral positivo. Por el contrario, deficiencias en la comunicación interna pueden llevar a la desinformación, aislamiento y frustración, impactando negativamente en la satisfacción y rendimiento del personal. En términos generales, en el contexto de una Municipalidad, en la que la eficacia y el trabajo en equipo son fundamentales, una comunicación interna robusta y transparente resulta fundamental para mantener al personal administrativo a la espera de una comunicación efectiva, comprometida y satisfactoria.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura, equilibrar la comunicación formal con interacciones informales, fomentando espacios de camaradería y diálogo abierto. La implementación constante de sistemas de retroalimentación, actualizaciones oportunas sobre cambios, capacitaciones en comunicación, mecanismos claros de resolución de conflictos y la promoción de la participación activa en decisiones es esencial. Asimismo, resulta imperativo efectuar una revisión regular del plan de comunicación con el fin de adaptarse a las fluctuaciones de la organización, asegurando un entorno de trabajo saludable y una gestión municipal eficiente.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura, Fomentar de manera activa la interacción informal entre el personal administrativo, fomentando espacios y momentos propicios para interacciones casuales, tales como áreas de descanso cómodas o eventos de equipo periódicos. Estas interacciones pueden mejorar la cohesión del equipo y permitir un intercambio de ideas más fluido. No obstante, es fundamental complementar la comunicación informal con canales formales claros para asegurar que la información crucial se transmita de manera adecuada. Asimismo, sería beneficioso ofrecer capacitaciones sobre comunicación efectiva para ayudar a los empleados a diferenciar entre compartir información útil y propagar rumores, lo que garantizará un ambiente laboral saludable y productivo.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura, revisar y actualizar su plan de comunicación de manera habitual, de modo que refleje las necesidades cambiantes del personal administrativo y la organización en su conjunto. Es imperativo que el presente plan no solo se enfoque en la transmisión de información descendente, sino que también incluya mecanismos para recibir retroalimentación de los empleados. La implementación de plataformas o sesiones en las que el personal pueda exponer sus opiniones y preocupaciones, contribuirá a un entorno de trabajo más inclusivo y colaborativo. Además, sería beneficioso ofrecer capacitaciones periódicas sobre la importancia de la comunicación efectiva, equipando al personal con las herramientas necesarias para interactuar de manera constructiva. Estas acciones, combinadas con un plan de comunicación

sólido, pueden mejorar significativamente la satisfacción laboral y la eficiencia general de la Municipalidad.

- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura, realizar una auditoría regular de sus canales de comunicación actuales para identificar cualquier brecha o ineficiencia. Es esencial priorizar la claridad y la accesibilidad en todos los canales. Implementar plataformas de comunicación modernas que permitan una interacción rápida y directa puede ser un beneficio. De igual manera, resulta imperativo fomentar un entorno en el que el personal administrativo experimente una sensación de agrado a través de la utilización de estos medios, tanto para buscar información, compartir ideas como para expresar inquietud. Las habilidades comunicativas y el fomento de la retroalimentación abierta pueden ser de gran ayuda en este aspecto. El aseguramiento de que cada empleado esté al corriente y comprenda los canales disponibles y cómo usarlos adecuadamente puede mejorar significativamente la eficiencia, la colaboración y, en última instancia, la satisfacción laboral en la Municipalidad.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura, diseñar plataformas digitales colaborativas que faciliten el intercambio de información en tiempo real y la inclusión de todos los departamentos. Es fundamental que se establecen canales de feedback constante, como encuestas o reuniones abiertas, en los que el personal administrativo pueda expresar sus opiniones y preocupaciones. Además, se deben organizar sesiones de formación para el personal sobre la importancia de la comunicación interna y cómo aprovecharla de manera efectiva. La Municipalidad también debe esforzarse por promover una cultura de transparencia y apertura, donde la comunicación no sea unidireccional, sino que fluya en todas las direcciones, permitiendo una mayor colaboración y comprensión mutua. a. Esta estrategia no solo mejorará la satisfacción laboral, sino que también incrementará la eficiencia y cohesión en toda la organización.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

7.2. Fuentes electrónicas

Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. *Cuadernos Artesanos de Comunicación*(178), 47-60. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf#page=29>

Acevedo, J., & Maradiaga, G. (2019). *Propuesta de plan de comunicación interna, para el fortalecimiento y gestión comunicativa de grupo ABC*. Tesis magistral, Universidad Tecnológica Centroamericana, Tegucigalpa. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12167/11713424-11643200-julio2019-m29-t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Amasifuen, L., Cárdenas, J., & Troya, D. (17 de Septiembre de 2022). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(1), 89-102. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/73/167>

Arizcuren, A., Cabezas, E., & Cañeque, N. (2018). Buenas prácticas de comunicación interna. *Revista Caja Madrid*, 68-75. Obtenido de <https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>

- Barriga, G. (2022). *Incidencia de la comunicación interna en el bienestar laboral del GAD Macará*. Tesis magistral, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/17969/1/T-UCSG-POS-MGSS-334.pdf>
- Bellido, R., Morales, P., Gamarra, M., & Calizaya, J. (2020). Job satisfaction in times of Covid 19 in workers of local governments from Arequipa. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*, 25(108), 2542-3401. Obtenido de <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/425/833>
- Boada, N. (11 de Octubre de 2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398/740>
- Bueno, A., & Rosas, P. (2022). *Influencia de la comunicación interna en la actitud al trabajo en equipo, en "Tiendas del mejoramiento del hogar", Arequipa, 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/14181/RIrobapc_bureaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cáscales, M. (2021). *Análisis de la satisfacción laboral en España*. Consejería de la Presidencia. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=C%C3%A1scales%2C+M.+%282010%29+%E2%80%9CAn%C3%A1lisis+de+la+satisfacci%C3%B3n+laboral+en+Espa%C3%B1a%E2%80%9D+Centro+de+Estudios+Andaluces.+Consejer%3ADa+de+la+Presidencia.&oq=C%C3%A1scales%2C+M.+%282010%29+%E2%80%9CAn%C3%A1lisis>
- Castro, A., & Díaz, P. (16 de Marzo de 2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3), 1-13. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.may.24/50506>

- Chiang, M. (2017). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Redalyc.org.*, 16(2), 61-76. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf>
- Flores, J., & Sivana, G. (2020). *Relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Sachaca - Arequipa 2020*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/11481/RIsichg%26flsajr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, M., & Gutiérrez, M. (01 de Enero de 2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 10(2), 1-22. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3524/3478>
- Gómez, A., & Paucar, Y. (2022). *La Comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad del distrito de Castilla, provincia de Piura, 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, Piura. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/9532/1/RE_ESC_ADM_MP_ANGHELO.PAOLO.GOMEZ_YOLANDA.ANAHI.PAUCAR_COMUNICACIONINTERNA.SATISFACCIONLABORAL.pdf
- Gómez, I. (2016). *Comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores en la planta de producción de la empresa “Confeciones Robalino & Robalino”*. Tesis de titulación, Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7655/1/T-UCE-0007-236i.pdf>
- Gonzales, Y. (2021). *Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cochamarca, 2020*. Tesis de licenciatura,

Universidad San Pedro, Huacho. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/20.500.129076/18423/Tesis_71425.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guayacán, I., Zárate, A., & Contreras, O. (22 de Junio de 2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 222-234. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v38n163/0123-5923-eg-38-163-222.pdf>

Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (Junio de 2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27(206), 54-69. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8340667>

Hinojosa, J. (22 de Noviembre de 2021). El papel mediador de la satisfacción laboral entre la calidad en los factores del trabajo y el compromiso laboral. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 62(4), 1-19. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://www.scielo.br/j/rae/a/FBXbCX7XyYtH8wNyMWYGm5q/?format=pdf&lang=es>

Jaramillo, K., Freire, V., Larrea, D., & Taruchaín, L. (30 de Abril de 2022). Síndrome de Burnout y Satisfacción Laboral en Instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Veritas & Research*, 4(1), 46-55. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path%5B%5D=102&path%5B%5D=110>

Latorre, D., & González, V. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *CienciAmérica*, 8(2), 1-29. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6999130>

León, A., & Gómez, M. (28 de Junio de 2022). Teletrabajo en el ámbito organizacional y su impacto en la satisfacción laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 4(1), 449-460. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://www.revistacneip.org/index.php/cneip/article/view/226/143>

- López, L., López, P., & López, M. (23 de Noviembre de 2022). Trabajo remoto y satisfacción laboral de los docentes universitarios peruanos durante la pandemia del COVID-19. *Revista Innova Educación*, 5(1), 158-169. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/774/744>
- López, M., & Saboya, N. (2017). Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional en la Municipalidad de Chaclacayo. *Revista de investigación Universitaria*, 1(5). Obtenido de <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/riu/article/view/730>
- Mendoza, O. (2022). *Satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua periodo 2020 - 2021*. Tesis de titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2014/1/TIC_AP59D.pdf
- Mora, J., & Mariscal, Z. (Diciembre de 2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(100), 1-11. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>
- Morales, A., & Triveños, A. (2021). *Comunicación interna y la motivación laboral de los socios de la empresa Mara Sal, Cusco 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Ica, Ica. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <http://repositorio.autonomaieca.edu.pe/bitstream/autonomaieca/1498/1/Anal%20Leticia%20Trive%c3%b1os%20Caller.pdf>
- Noboa, J., Barrera, G., & Rojas, D. (19 de Noviembre de 2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(1), 1-24. Recuperado el 20 de Diciembre de 2023, de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/184/151>
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). Internal communication as an indispensable tool of business administration. *Revista Dominio de las Ciencias*,

<https://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>

- Paradinas, M. (Marzo de 2020). Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: Empresa y mujer. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 22(22), 214-227. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7302731>
- Pérez, A. (2018). *Satisfacción laboral y la gestión administrativa de los GADs Municipales de la provincia de Tungurahua*. Tesis magistral, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28321/1/45%20GTH.pdf>
- Pujol, L., & Dabos, G. (30 de Marzo de 2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>
- Saldarriaga, J. (2020). *Comunicación interna y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macate, 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Chimbote. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48774/Saldarriaga_DJM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sellan, A. (2020). *Análisis de la comunicación interna del Municipio del Cantón Daule y su influencia en el clima laboral en el año 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/49627/1/An%c3%a1lisis%20de%20la%20Comunicaci%c3%b3n%20Interna%20del%20Municipio%20del%20Cant%c3%b3n%20Daule%20y%20su%20influencia%20en%20el%20Clima%20Laboral%20en%20el%20a%c3%b1o%202019.pdf>
- Valero, V., Pari, M., Coaquira, H., & Laurente, V. (01 de Junio de 2022). Estrés y satisfacción laboral en profesores del Altiplano peruano. *Encuentros. Revista De Ciencias Humanas, Teoría Social Y Pensamiento Crítico*(17), 205-216. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de <http://encuentros.unermb.web.ve/index.php/encuentros/article/view/389/345>

Vélez, M. (2018). *Metodología para evaluar la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Biblián*. Tesis magistral, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 19 de Enero de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28320/1/44%20GTH.pdf>

Vivas, A., & Saavedra, P. (05 de Septiembre de 2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Cientific*, 4, 116-135. Recuperado el 20 de Enero de 2023, de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/384/51

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la comunicación interna y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

| | |
|-----------|--|
| Masculino | |
| Femenino | |

b. Edad

| | |
|-------------------------|--|
| Entre 18 años a 24 años | |
| Entre 25 años a 31 años | |
| Entre 32 años a 45 años | |
| Más de 45 años | |

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

| CUADRO DE CALIFICACIÓN | |
|--------------------------|---|
| Totalmente de acuerdo | 5 |
| De acuerdo | 4 |
| Neutro | 3 |
| En desacuerdo | 2 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 |

| ITEM | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| COMUNICACIÓN INTERNA | | | | | |
| DIMENSIÓN 01 | | | | | |
| 1. Considera clara y específica la información que recibe de sus superiores. | | | | | |
| 2. Sus superiores le brindan la confianza necesaria para comunicar sus dudas o errores en el trabajo. | | | | | |
| 3. Usted mantiene una comunicación fluida con los demás colegas. | | | | | |
| 4. Considera adecuada la comunicación que se genera entre el personal. | | | | | |
| DIMENSIÓN 02 | | | | | |
| 5. Su superior suele transmitir información solo a un trabajador. | | | | | |
| 6. Por lo general, se generan comentarios personales en las reuniones de trabajo. | | | | | |
| 7. Considera que existe información oculta en las áreas de trabajo. | | | | | |
| 8. Existe poca comunicación entre el personal. | | | | | |
| 9. El personal suele criticar la comunicación que reciben. | | | | | |
| 10. Son incoherentes los mensajes que se transmiten entre el personal. | | | | | |
| DIMENSIÓN 03 | | | | | |
| 11. Considera que el diagnóstico que realiza la entidad edil es correcta para optimizar la comunicación entre las áreas de trabajo. | | | | | |
| 12. Las estrategias de comunicación que utiliza la entidad edil funcionan positivamente entre el personal. | | | | | |
| 13. Considera adecuadas las acciones que emplea la entidad edil para mejorar la comunicación entre el personal. | | | | | |
| 14. Considera asertivo la ejecución y desarrollo el plan de comunicación que lleva a cabo la entidad edil. | | | | | |
| 15. Considera adecuados los seguimientos y evaluaciones que realiza la entidad edil para reforzar la comunicación entre el personal. | | | | | |
| DIMENSIÓN 04 | | | | | |
| 16. La comunicación interna en la entidad edil se transmite continuamente. | | | | | |
| 17. El correo electrónico es un canal de comunicación usualmente utilizado en la entidad edil. | | | | | |
| 18. Se realizan llamadas telefónicas usualmente en la entidad edil. | | | | | |
| 19. En la entidad edil se suelen transmitir mensajes por medio de mensajes de texto | | | | | |
| 20. Las reuniones de trabajo suelen ser participativas. | | | | | |
| SATISFACCIÓN LABORAL | | | | | |
| DIMENSIÓN 01 | | | | | |
| 21. En su trabajo le brindan la independencia necesaria para tomar decisiones respecto a las actividades que realiza. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 22. Considera que su trabajo le permite desarrollar sus habilidades. | | | | | |
| 23. Se siente satisfecho con las capacidades viene empleando en su área de trabajo. | | | | | |
| 24. Siente que su trabajo es reconocido por su superior inmediato. | | | | | |
| DIMENSIÓN 02 | | | | | |
| 25. Se siente satisfecho con el ambiente físico en su puesto de trabajo. | | | | | |
| 26. Se siente satisfecho con su horario de trabajo. | | | | | |
| 27. Se siente satisfecho con la relación que lleva con sus compañeros de trabajo. | | | | | |
| 28. Se siente satisfecho con los materiales que le brinda la entidad edil. | | | | | |

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla
Características de la muestra

| | | f | % |
|--------|-------------------------|----|-------|
| Género | Masculino | 66 | 47.1% |
| | Femenino | 74 | 52.9% |
| Edad | Entre 18 años a 24 años | 27 | 19.3% |
| | Entre 25 años a 31 años | 37 | 26.4% |
| | Entre 32 años a 45 años | 34 | 24.3% |
| | Más de 45 años | 42 | 30.0% |

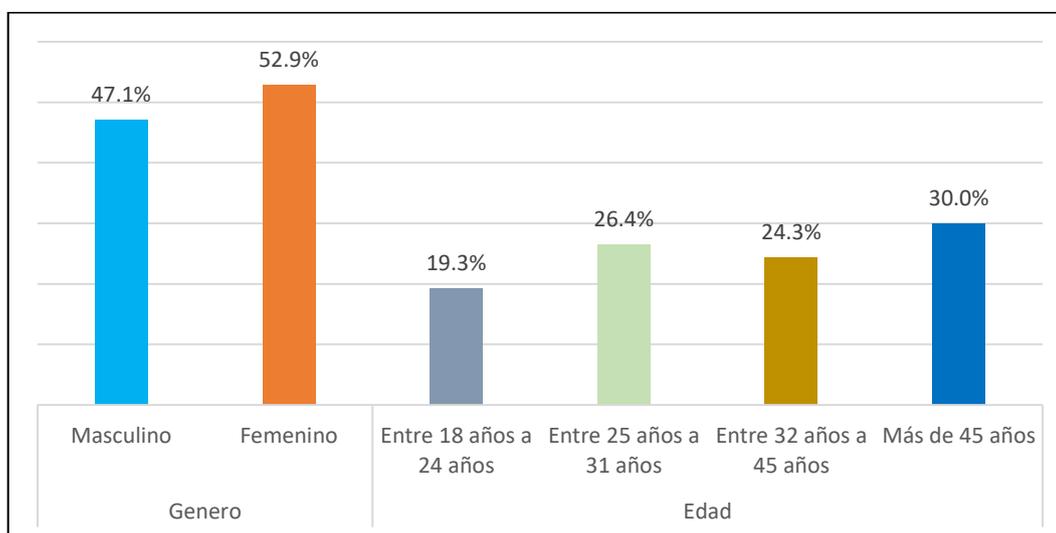


Figura. Características de la muestra.

La tabla presenta las características demográficas de una muestra, detallando la distribución según género y edad. En lo que respecta al género, se observa que, en un total de 140 individuos, el 66 (47.1%) de los individuos son masculinos y el 74 (52.9%) femeninos, lo que indica una persistente predominancia de mujeres en la muestra. En cuanto a la edad, la muestra se divide en cuatro categorías: 27 individuos (19.3%) tienen entre 18 y 24 años; 37 (26.4%) están en el rango de 25 a 31 años; 34 personas (24.3%) tienen edades comprendidas entre 32 y 45 años; y finalmente, 42 participantes (30.0%) tienen más de 45 años. La categoría de edad con mayor representación es la de más de 45 años en este caso.

ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Prueba de KMO y Bartlett

| | | |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | 0.729 |
| | Aprox. Chi-cuadrado | 638.212 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | gl | 190 |
| | Sig. | 0.000 |

Comunalidades

| | Inicial | Extracción |
|-----|---------|------------|
| p1 | 1.000 | 0.878 |
| p2 | 1.000 | 0.890 |
| p3 | 1.000 | 0.728 |
| p4 | 1.000 | 0.899 |
| p5 | 1.000 | 0.657 |
| p6 | 1.000 | 0.690 |
| p7 | 1.000 | 0.867 |
| p8 | 1.000 | 0.778 |
| p9 | 1.000 | 0.765 |
| p10 | 1.000 | 0.682 |
| p11 | 1.000 | 0.822 |
| p12 | 1.000 | 0.859 |
| p13 | 1.000 | 0.719 |
| p14 | 1.000 | 0.878 |
| p15 | 1.000 | 0.816 |
| p16 | 1.000 | 0.763 |
| p17 | 1.000 | 0.786 |
| p18 | 1.000 | 0.735 |
| p19 | 1.000 | 0.684 |
| p20 | 1.000 | 0.892 |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

VALIDEZ DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Prueba de KMO y Bartlett

| | | |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | 0.726 |
| | Aprox. Chi-cuadrado | 179.208 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | gl | 28 |
| | Sig. | 0.000 |

Comunalidades

| | Inicial | Extracción |
|-----|---------|------------|
| p21 | 1.000 | 0.872 |
| p22 | 1.000 | 0.885 |
| p23 | 1.000 | 0.727 |
| p24 | 1.000 | 0.563 |
| p25 | 1.000 | 0.922 |
| p26 | 1.000 | 0.885 |
| p27 | 1.000 | 0.665 |
| p28 | 1.000 | 0.784 |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

CONFIABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.900 | 20 |

CONFIABILIDAD DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.840 | 8 |

ANEXO N° 04 – DATA DE LA VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

| p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21 | p22 | p23 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | |
| 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | |
| 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 4 | |
| 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | |
| 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 |

ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

| G en er o | E d a d | COMUNICACIÓN INTERNA | Comun icación formal | Des cen dente | Asc enden te | Hor iz ontal | Tra nsv ersal | Comuni cación informa l | Una sola hebra | Cadena de coment arios | Sec reti smo | Des moti vación | C rít ica | Inco here ncia | Plan de comuni cación | Dia gno stic o | Est rate gias | Ac cio nes | Ejecuci ón y desarro llo | Seguimi ento y evaluaci ón | Canales de comunic ación | Comun icación directa | Corre o electr ónico | Vía telef ónica | Mensajes de texto por internet | Re uni one s |
|--------------------|------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------------------------|----------------------|---------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|----------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------|------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 1 |
| 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 |
| 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 |
| 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 3 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | |
| 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 1 | |
| 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 1 | |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | |
| 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | |
| 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | |
| 1 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | |
| 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | |
| 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | |
| 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | |
| 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | | |
| 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | |
| 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | |
| 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | |
| 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 5 | |
| 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | |
| 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | |
| 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | |
| 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | |
| 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | |
| 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | |
| 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | |
| 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | |
| 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | |
| 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | |
| 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | |
| 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | |
| 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | |
| 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | |
| 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | |
| 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | |
| 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | |
| 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | |
| 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 |
| 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 |
| 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 |
| 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 |
| 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 |
| 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 4 |
| 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 2 | 1 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 4 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 3 |
| 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 |
| 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 |
| 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 |

| SATISFACCIÓN LABORAL | Satisfacción por el trabajo en general | Independencia | Mecanismos de habilidades | Capacidades | Funciones laborales | Satisfacción con el ambiente físico del trabajo | Circunstancia del medio ambiente | Situaciones del periodo de jornada de trabajo | Circunstancia de los individuos | Circunstancias comunes (organización irresponsable) |
|-----------------------------|--|---------------|---------------------------|-------------|---------------------|---|----------------------------------|---|---------------------------------|---|
| 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 2 |
| 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 |
| 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 1 |
| 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 5 | 2 |
| 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 |
| 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 |
| 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 |