



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado

**Empatía del trabajador y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de
Huaral, 2021**

Tesis
Para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública

Autor
Tomas Fernando Panana Cavero

Asesora
Dra. Medalit Nieves Salcedo Rodriguez


Dra. MEDALIT NIEVES SALCEDO RODRIGUEZ
ASESOR

Huacho – Perú
2026



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)

Escuela de Posgrado

METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Panana Cavero Tomas Fernando	70253731	14-09-2026
DATOS DEL ASESOR:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
Dra. Salcedo Rodriguez Medalit Nieves	15761015	https://orcid.org/0000-0001-7790-6482
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Sanchez Garcia Elvis Richar	15736456	https://orcid.org/0000-0003-0397-5420
Dr. Marquez Valencia Policarpo Diomedes	15759625	https://orcid.org/0000-0001-7697-5064
Dr. Coronado Espinoza Jesus Jacobo	15591398	https://orcid.org/0009-0008-7555-0409

EMPATÍA DEL TRABAJADOR Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAL, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	13%	3%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJO DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion	4%
	Trabajo del estudiante	
2	repositorio.ucv.edu.pe	3%
	Fuente de Internet	
3	Repositorio.Unjfsc.Edu.Pe	1%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.unfv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
5	www.researchgate.net	<1%
	Fuente de Internet	
6	Submitted to Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac	<1%
	Trabajo del estudiante	
7	repositorio.une.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
8	www.dspace.unitru.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	

DEDICATORIA

A Dios por siempre caminar a mi lado, por ser mi fortaleza y sabiduría en cada paso dado para cumplir cada uno de mis sueños y metas. A mis padres TOMAS E IRIS por su amor y comprensión brindadas en cada etapa de mi vida, por sus oraciones para que todo me vaya bien y por sus enseñanzas para valorar hasta lo más mínimo que Dios nos pueda brindar. A mi amada hija YARITZA DEL ROCIO, que desde el primer día se convirtió en mi mayor motivación para seguir adelante y nunca darme por vencido por más obstáculo que se presenten en el camino, por su amor y comprensión que me brinda. A mis abuelos JOSE LUIS Y JORGE ALBERTO que desde el cielo me guían y cuidan.

Tomas Fernando Panana Cavero.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía día a día y por ayudarme a superar todos los obstáculos presentados en la vida. A mi familia por apoyarme en todo momento, por su amor incondicional, a los docentes de la universidad que me ayudaron a fortalecer mis conocimientos.

A mi asesora por impartirme sus conocimientos, por su meritoria asesoría y orientación la cual me ayudaron a culminar esta investigación.

Tomas Fernando Panana Caverio.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	4
1.6 Viabilidad del estudio	4
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1 Investigaciones internacionales	5
2.1.2 Investigaciones nacionales	7
2.2 Bases teóricas	8
2.3 Bases filosóficas	28
2.4 Definición de términos básicos	29
2.5 Hipótesis de investigación	30
2.5.1 Hipótesis general	30
2.5.2 Hipótesis específicas	30
2.6 Operacionalización de las variables	31
CAPÍTULO III	32
METODOLOGÍA	32
3.1 Diseño metodológico	32
3.2 Población y muestra	32
3.2.1 Población	32

3.2.2	Muestra	32
3.3	Técnicas de recolección de datos	33
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	33
CAPÍTULO IV		34
RESULTADOS		34
4.1	Análisis de resultados	34
4.2	Contrastación de hipótesis	41
CAPÍTULO V		44
DISCUSIÓN		44
5.1	Discusión de resultados	44
CAPÍTULO VI		47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		47
6.1	Conclusiones	47
6.2	Recomendaciones	48
REFERENCIAS		49
7.1	Fuentes bibliográficas	49
7.2	Fuentes electrónicas	50
ANEXOS		54

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo establecer de qué manera la empatía del trabajador influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral. La metodología fue de tipo básico, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue de 4220 usuarios, muestra de 352 usuarios. Se utilizó la encuesta. Los resultados respecto a la empatía, en referencia a si los trabajadores de la municipalidad comprenden y respetan la opinión de los usuarios el 38.3% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si los trabajadores de la municipalidad se preocupan por entender el estado emocional del usuario el 42.9% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Respecto a la satisfacción del usuario, en referencia a si los trabajadores de la municipalidad dan solución a los problemas del usuario el 40.4% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si los trabajadores de la municipalidad transmiten confianza el 40.3% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si los trabajadores de la municipalidad se preocupan por las necesidades del usuario desde su llegada a las instalaciones el 38.3% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. La investigación concluyó que la empatía del trabajador influye significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral, mediante un $\rho = 0.850$, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con $p = 0,00$.

Palabras clave: empatía, satisfacción, usuarios y municipalidad.

ABSTRACT

The objective of the research was to establish how the empathy of the worker influences the satisfaction of the users in the Provincial Municipality of Huaral. The methodology was basic type, correlational level, non-experimental design, quantitative approach. The population was 4220 users, sample of 352 users. The survey was used. The results regarding empathy, in reference to whether the workers of the municipality understand and respect the opinion of the users, 38.3% indicated that they totally disagree and disagree; In reference to whether the workers of the municipality care about understanding the emotional state of the user, 42.9% indicated that they totally disagree and disagree. Regarding user satisfaction, in reference to whether the workers of the municipality provide solutions to user problems, 40.4% indicated that they totally disagree and disagree; In reference to whether the workers of the municipality convey confidence, 40.3% indicated that they totally disagree and disagree; In reference to whether the workers of the municipality are concerned about the needs of the user since their arrival at the facilities, 38.3% indicated that they totally disagree and disagree. The research concluded that worker empathy significantly influences user satisfaction in the Provincial Municipality of Huaral, through a $\rho = 0.850$, which can be classified as moderately positive and highly significant with $p = 0.00$.

Keywords: empathy, satisfaction, users, and municipality.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la mayoría de las instituciones públicas no le dan la debida importancia al tema de la atención, y a que sus usuarios queden satisfechos con los servicios que se les ofrece, lo que genera un efecto de malestar generalizado. Para toda institución pública, la calidad esperada y percibida en las diferentes acciones, es obligatoria e indispensable. Ya que el trabajo de servicio al usuario, es una gran responsabilidad colectiva, que las municipalidades tienen un compromiso con la comunidad de brindar una atención y servicio efectiva. Es muy importante, que los gobiernos locales brinden servicios acordes a las necesidades que exige su población, esto es necesario sino no existe la satisfacción a los usuarios. Es necesario que los superiores conozcan el interior de sus trabajadores, la forma de actuar frente al usuario, pues su supervisión será clave. La empatía en el trabajo es un elemento crucial que impacta en la satisfacción de los usuarios, ya que, si estos perciben un mal trato, con poca atención o confianza elevarían opiniones negativas perjudicando la imagen de toda organización.

De esta manera, que la presente investigación tiene como objetivo general establecer de qué manera la empatía del trabajador influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

A nivel global muchas organizaciones se han visto en la necesidad de detectar los diversos factores que afectan la satisfacción de los usuarios, tal es el caso Córdova y Jaya (2017), quienes señalan que las organizaciones no focalizan sus esfuerzos en mejorar la calidad de sus servicios por lo que la falta de comunicación y un servicio ineficiente incrementa las quejas en los usuarios. Por otro lado, estudios realizados sobre la empatía, como el desarrollado por Díaz (2020) quien enfatiza que desarrollar la empatía requiere trabajo constante y especial atención a las acciones cotidianas principalmente para el personal que tiene un trato directo con el usuario ya que es fundamental comprender que es lo que molesta a los usuarios y cuáles son los puntos clave a su favor.

En el Perú, Riqueros (2017) menciona que las organizaciones tanto públicas como privadas descuidan la satisfacción de los usuarios en lo que respecta a servicio que les brindan, aspectos como la incapacidad de respuesta, la falta de experiencia en el trabajo y la mala atención genera un rechazo en el usuario y se proyecta a una percepción errónea del servicio que se brinda. Asimismo, Luna (2019) recalca que son múltiples los factores que pueden afectar la labor de un trabajador en cual demanda tanto mental como cognitivamente sus esfuerzos, el entorno laboral y los compañeros de trabajo también influyen generando un impacto en la satisfacción de las necesidades del usuario.

En la actualidad, la mayoría de las instituciones públicas no le dan la debida importancia al tema de la atención, y a que sus usuarios queden satisfechos con los servicios que se les ofrece, lo que genera un efecto de malestar generalizado. Para toda institución pública, la calidad esperada y percibida en las diferentes acciones, es obligatoria e indispensable. Ya que el trabajo de servicio al usuario, es una gran

responsabilidad colectiva, que las municipalidades tienen un compromiso con la comunidad de brindar una atención y servicio efectiva. Es muy importante, que los gobiernos locales brinden servicios acordes a las necesidades que exige su población, esto es necesario sino no existe la satisfacción a los usuarios. Es necesario que los superiores conozcan el interior de sus trabajadores, la forma de actuar frente al usuario, pues su supervisión será clave. La empatía en el trabajo es un elemento crucial que impacta en la satisfacción de los usuarios, ya que, si estos perciben un mal trato, con poca atención o confianza elevarían opiniones negativas perjudicando la imagen de toda organización. Por lo que, considerando lo anterior, y enfatizando los estudios puestos, la presente investigación busca conocer manera la empatía del trabajador viene influyendo en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral.

La Municipalidad Provincial de Huaral es una institución municipal promotora del desarrollo, con recursos humanos calificados. Busca alcanzar estándares óptimos de gestión en desarrollo urbano, rural, económico y social, con mecanismos que promueven la participación de la población y en alianza con el sector público y privado. En el marco de los lineamientos del Plan de Desarrollo Concertado de Huaral que permita mejorar la calidad de vida y alcanzar el desarrollo humano de los pobladores de Huaral.

Dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral se ha observado la insatisfacción por parte de los usuarios esto debido a la evidencia que hay trabajadores que desconocen sus funciones, esto por la falta de capacitación; otra incomodidad se debe a que los tramites que realizan tardan demasiado en cada una de las oficinas a las que se deriva; así mismo cuando los usuarios quieren realizar seguimiento, los trabajadores manifiestan su molestia; la falta de experiencia laboral y la mala atención han ocasionado el rechazo del usuario en la actual gestión municipal.

También se ha detectado aspectos de falta de empatía por parte del trabajador hacia los usuarios dentro de la Municipalidad Provincial de Huaral aspectos como el trato descortés hacia su persona cuando solicitan alguna ayuda; la falta de preocupación por generar una buena impresión ha ocasionado que se eleven el número de quejas; los superiores no han mostrado interés de que querer entablar una

mejor relación con sus trabajadores lo que evidencia una falta de liderazgo generando conflictos entre compañeros de trabajo que pueden solucionarse con algo de empatía.

Si la Municipalidad Provincial de Huaral sigue sin pretender dar soluciones a los puntos antes descritos se generará una mala imagen en su gestión, ya que al no cumplir con las expectativas que tiene los usuarios al ser atendidos van a quedar descontentos debido al servicio brindado.

Por lo tanto, es importante para la Municipalidad Provincial de Huaral se establezca políticas y acciones relacionadas a mejorar la calidad de los servicios que brinda para así mejorar la satisfacción de los usuarios que son atendidos y poder cumplir con lo propuesto por su gestión.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la empatía del trabajador influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la empatía cognitiva influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral?
- b. ¿De qué manera la empatía emocional influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer de qué manera la empatía del trabajador influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Establecer de qué manera la empatía cognitiva influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral.
- b. Establecer de qué manera la empatía emocional influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación práctica

Ya que la investigación busca proponer recomendaciones sobre los problemas que se puedan detectar que estén afectando las variables en estudio, los cuales son la empatía del trabajador y satisfacción de los usuarios.

Justificación teórica

Puesto que el estudio tiene por objeto saber si los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaral vienen siendo empáticos con los usuarios, para así poder analizar de qué manera esto influye en satisfacción de los usuarios, siendo temas relevantes para la propia entidad edil.

1.5 Delimitaciones del estudio

- Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Huaral, provincia de Huaral, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: febrero del año 2021 a setiembre del año 2022.
- Delimitación social: usuarios de la Municipalidad Provincial de Huaral.
- Delimitación semántica: Empatía del trabajador y Satisfacción del usuario.

1.6 Viabilidad del estudio

Se garantizó la viabilidad ya que se tiene recursos financieros, humanos y materiales para la ejecución de la presente investigación. Además, se contó con disponibilidad de tiempo y acceso a la municipalidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Díaz (2019) realizó la investigación titulada “Empatía de estudiantes de enfermería. Validez y fiabilidad de la versión española de la escala de empatía JSE - HPS”, la cual fue aprobada por Universidad de Castilla - La Mancha. España. La investigación tuvo como objetivo el adaptar transculturalmente y validar la escala de empatía The Jefferson Scale of Empathy for Empathy for Health Professions Student Version (JSE – HPS versión) en el contexto de la lengua española, para estudiantes universitarios de enfermería. Es una investigación descriptiva. La población 30 estudiantes. La investigación concluyó que la media de empatía en la muestra de estudiantes está entre los más reportados en la literatura. Por otro lado, con la intención de entender algunas características de las personas con mayor capacidad empática, se constata que ésta se asocia con un estilo de escucha centrado en las personas y ese dato puede ser importante, ya que el estilo de escucha puede ser entrenable.

Benavides (2018) realizó la investigación titulada “Evaluación del Nivel de Satisfacción del Usuario Externo con Relación a la Calidad de Atención en el Seguro Social Campesino de la Provincia de El Oro”, la cual fue aprobada por Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el determinar los factores que intervienen en la satisfacción de los usuarios externos de los servicios de salud del Seguro Social Campesino a través del análisis de la percepción del servicio recibido en los dispensarios médicos de la provincia de El Oro. Es una investigación descriptiva, analítica y experimental. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el

cuestionario. La investigación concluyó que los usuarios perciben como satisfactorios aquellos aspectos relacionados con el bienestar y la gestión de los centros de salud siendo otro factor importante el tiempo de espera y la atención recibida tanto del personal médico, el personal de enfermería y al trato en general de todos los servidores.

Guilera (2017) realizó la investigación titulada “Empatía en estudiantes de medicina: estudio psicométrico, de evolución y propuestas de intervención psicoeducativa”, la cual fue aprobada por Universidad de Lleida. España. La investigación tuvo como objetivo el estudiar la empatía en estudiantes de medicina desde una perspectiva psicométrica, biométrica, de evolución, y valorar propuestas de asesoramiento y de intervención psicoeducativa. Es una investigación no experimental, transversal, correlacional. La población fue 151 alumnos voluntarios. La investigación utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario. La investigación concluyó que las mujeres, los estudiantes con preferencia de especialidad orientada a las personas y los de cursos avanzados, tienen mayor empatía.

Vera (2016) realizó la investigación titulada “Gestión administrativa del distrito de educación 12D01 y su efecto en el nivel de satisfacción de los usuarios del Cantón Babahoyo año 2015”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Estatal de Quevedo. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el Analizar el efecto de la gestión administrativa sobre el nivel de satisfacción de los usuarios del Distrito de educación 12D01 del cantón Babahoyo. Es una investigación explicativa y descriptiva. La población fue 3200 usuarios. La muestra fue 184 usuarios. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista, la observación y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que la gestión administrativa del distrito de educación 12D01 de Babahoyo, se debe mantener presente en todo momento, el personal tienen que estar preparado para enfrentar toda situación que se presente.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Paiva (2019) realizó la investigación titulada “Agresividad y empatía en estudiantes de secundaria de una Institución Educativa de Lima Sur”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional Federico Villarreal. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación entre la agresividad y la empatía en estudiantes de secundaria de una institución educativa privada de Lima Sur.. Es una investigación de no experimental y el tipo de investigación fue descriptivo-correlacional. La población fue 212 estudiantes de ambos sexos. Los instrumentos usados fueron Inventario modificado de Agresividad de Buss & Perry adaptado para Perú por Matalinares et al 2012 y la Escala básica de empatía de Jolliffe & Farrington adaptado por Merino-Soto y Grimaldo-Muchotrigio-2015. La investigación concluyó que existe una correlación baja e inversa y altamente significativa entre la empatía y la agresividad en estudiantes de secundaria de un colegio de Lima Sur.

Borda (2018) realizó la investigación titulada “Calidad de servicio y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Tamburco año 2018”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la influencia de la calidad de servicio en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Tamburco en la provincia de Abancay - 2018. Es una investigación correlacional causal, de corte transversal no experimental. La población fue 30 usuarios. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que la calidad de servicio si influye directamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Tamburco.

Centeno de Vicencio (2018) realizó la investigación titulada “Desempeño laboral y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Marangani, Provincia de Canchis, 2018”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el identificar la correlación del desempeño laboral y satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Marangani. Es una investigación básico descriptivo y diseño no experimental correlacional. La población fue 25 profesionales. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que el nivel del desempeño laboral alto en la Municipalidad Distrital de Marangani, provincia Canchis - Cusco.

Flores, Lermo y Paytan (2018) realizaron la investigación titulada “determinar la relación de la empatía con el desempeño laboral del profesional de enfermería en el cuidado del paciente de la unidad de cuidados intensivos de la clínica ortega 2017”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre Motivación y desempeño laboral del personal. Es una investigación aplicada, descriptiva, transversal, prospectivo. La población fue 25 profesionales de enfermería. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que existe relación significativa entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de empatía, donde a menor empatía es menor el desempeño laboral y viceversa.

2.2 Bases teóricas

Variable independiente: Empatía del trabajador

A. Definiciones

Moya (2016), es la capacidad que tiene el sujeto para comprender la interioridad de la otra persona y sintonizar con sus problemas actuales, es decir, cuenta con la comprensión y percepción adecuada de lo que la otra persona siente en su interior.

Balart (2013), es toda acción de comprender, ser sensible ante los sentimientos, pensamientos y experiencias de la otra persona aún sin que éstos pensamientos y sentimientos se hayan comunicado de forma explícita.

Oliva et.al (2011) definen esta variable como una reacción emocional que guarda relación con el estado emocional actual que la otra persona está sintiendo, se caracteriza por la simpatía, aceptar y adoptar el punto de vista del otro, preocupación y comodidad por espacios interpersonales que impliquen a otras personas.

Papalia, Wendkos y Duskin (2009), como un encuentro entre dos o más personas que identifica el estado afectivo del otro, además cuenta con la habilidad de poder comprender y compartir sus emociones y sentimientos, a través de la construcción de los estados mentales ajenos.

B. Dimensiones

Según Carpena (2016) la empatía puede ser cognitiva y emocional. La empatía que más nos humaniza comprende las dos capacidades a la vez, con una conexión y participación emocional profunda con otra persona, acompañada de una evaluación cognitiva, poniéndose en marcha una actitud activa dirigida a aliviar el sufrimiento cuando se producen sentimientos dolorosos. Las dos variantes de empatía se basan en circuitos cerebrales diferenciados.

- Empatía cognitiva. es la capacidad de comprender el punto de vista o estado mental de otro. Incluyen el Comprensión de la opinión del usuario, Adopción del punto de vista del usuario, Identificación de las necesidades, Comprensión de los problemas, Tendencia a ver las cosas desde la perspectiva del usuario, facilidad de ponerse en el lugar del usuario y capacidad de conocer los pensamientos del usuario.
- Empatía emocional. es la capacidad de responder con un sentimiento adecuado a los estados mentales de otro. Incluyen Comprensión del estado de ánimo, Interés en los problemas del usuario, identificación de los sentimientos del usuario y preocupación por el usuario.

C. Importancia

Muñoz y Chaves (2013) mencionan que la empatía contribuye al proceso de socialización y el progreso de la personalidad, pues gran parte de nosotros nos enfocamos en nuestras emociones dejando de lado a los demás, pues somos meramente interpretativos, pero necesitamos imperiosamente entender las actitudes de los demás desde su perspectiva, lo cual implica amalgamar una serie de factores que pueden determinar la conducta de la otra persona. Cuando nosotros logramos perfeccionar esta actividad, somos capaces de encajar la apreciación de las palabras, actitud no verbal de la persona que nos comunica, esto ocurre cuando realmente se ha fomentado el trabajo desde el inicio de la escuela, con tareas diarias en casa, sin dejar de lado ningún factor para conseguir resultados favorables y gente capaz para la comprensión y ayuda del prójimo, sin tener que referir lo que necesita.

D. La empatía en relación al servicio al usuario

López, Fernández y Abad (2008), refiere que ser hábil para servir a los usuarios, escucharlos, saber qué necesitan, desean, cuáles son sus preocupaciones, preferencias y limitaciones, son todas aptitudes basadas en la empatía. La gestión de ventas debe estar orientada hacia el cliente y no hacia el producto. Es dejar de mirar su ombligo y comenzar a ver qué le pasa al cliente, qué quiere, por qué no quiere el producto, qué servicio le puedo brindar para facilitar su vida, cuáles son sus expectativas, sus deseos, sus problemas a resolver, etc. Y a partir de todo este gran cúmulo de información el vendedor no solamente venderá más, también estrechará lazos emocionales más duraderos con los clientes, que pueden redundar en la lealtad de los mismos hacia la marca:

La empatía cambia la disposición de nuestro interlocutor, pues al sentirse comprendido, nos revelará más información sobre sus pensamientos y sentimientos. Permite el conocimiento profundo de los demás. Escuchar con empatía conlleva a salir del propio yo para sumergirse en el otro. Debemos aceptar y respetar sus ideas y emociones, comprender y tomar interés por sus problemas y puntos de vista.

Se trata también de que se maneje una fácil comunicación de lo que buscan los clientes para adquirir los productos, que el vendedor esté disponible a prestar un buen servicio sea por teléfono, personal, e-mail, etc., dado que el cliente busca ser tratado como único.

E. Formas de demostración de la empatía

Morales (2012) citando a Batson (2011), psicólogo social planteó ocho maneras de demostrar empatía, todas inter relacionadas entre sí, el primero es tener un adecuado conocimiento de la personalidad del otro, esto incluye sus sentimientos, sus emociones, de tal manera que nos adelantemos a las posibles reacciones positivas o negativas, que puede ir desde un gesto de cortesía hasta una conducta de impulsividad, pasando por una actitud de solidaridad o altruismo, el segundo viene a constituir la copia neuronal y el mimetismo motriz, que significa que se puede generar una percepción a partir de situaciones o hechos que conducen a que el conjunto de neuronas de uno puede lograr una

imitación muy similar al del otro, esto se da al nivel del cuerpo y las facciones. El grado extremo se da cuando uno siente realmente lo que siente la otra persona, llegando así a darse lo que se conoce como resonancia emocional que viene a ser la tercera forma de empatía. Ese sentir se da tanto en la melancolía como en la euforia, emociones que se vive con tanta intensidad que parece ser el propio sentimiento ajeno.

La cuarta forma de empatía sería la proyección intuitiva en el otro, esto se puede notar cuando sabemos de su sufrimiento, para ello no es imprescindible conocer el detalle la situación difícil que puede estar pasando. La quinta forma de empatía la plasmamos al conocer el sentimiento de una determinada persona y luego tener la representación mental acertada de ese sentir, esto incluye la observación y el conocimiento que tenemos sobre sus principios e intereses, haciendo el ejercicio de pensar y sentir de esa persona. La sexta forma es dar rienda suelta a la imaginación, es decir imaginar cual sería nuestra percepción de las cosas que nos rodea, nuestras metas, nuestro carácter, etc. En penúltimo lugar, cuando nos percatamos de las penurias del otro, muchas veces asumimos una carga emocional fuerte, un sufrimiento que parte de lo ajeno y que puede provocar ansiedad en vez de apoyo, soporte, o amabilidad hacia el sufriente.

Finalmente tenemos a la concientización de los sentimientos y carencias de los demás y como consecuencia querer plasmar la ayuda necesaria para poder absolver esas necesidades y contribuir a la disminución del sufrimiento de la persona; a toda esta acción de respuesta hacia los demás lo denomina amabilidad empática.

F. Limitaciones en el uso de la empatía

Morales (2012), esta relación de acercamiento empático del profesor con sus estudiantes o de un jefe con sus subalternos, tiene algunos obstáculos, los mismos que los presentamos inmediatamente: por ejemplo, el error de restarle méritos a la preocupación que manifiesta una persona y no solo eso, sino que muchas veces se minimiza y se mofa de esos sentimientos. Otra equivocación que se comete es cuando damos un alcance o comentario que está impregnado de nuestros prejuicios personales o creencias equivocadas; asimismo caemos en

el error de juzgar y lanzar frases lapidarias que puede afectar a la persona o demostrar pesimismo castrante. En ocasiones asociamos algunas experiencias vividas y nos ponemos como ejemplo. En oportunidades les podemos dar ánimos utilizando frases que podrían provocar un efecto contrario al deseado. Finalmente podemos errar al dar la razón en todo y no cuestionar algún comentario para no “echar más leña al fuego

Todas estas equivocaciones que podemos cometer no nos facilitan una apropiada relación empática: en este acápite, Bermejo, (2016) nos comunica cuan esencial es conocer las emociones que está teniendo la otra persona, cuál es su grado de intensidad y que factores la han propiciado. Esto es muy diferente a demostrar simpatía, esto es un proceso netamente emocional, a diferencia de la empatía que apela al entendimiento del origen de la reacción emocional y por tanto a entender el proceder de la persona. La empatía incluye las emociones nuestras y las que sienten los demás, porque llega a un punto en la cual, al tener los sentimientos iguales, las captamos, las sentimos nuestras y las enjuiciamos con nuestro propio criterio, aglomerando los pensamientos, proyectos, objetivos que nos introyectamos de los demás.

Un gran número de personas, cuando conversa, pone mayor atención a las emociones propias y no da prioridad a lo que se infiere de las emociones del interlocutor y cuando se trata de escuchar lo que dice el otro, ya estamos preparando mentalmente la respuesta o el comentario que vamos a manifestar enseguida o tratamos de elaborar una experiencia anterior como aporte personal. La escucha activa es todo lo contrario, es tener la capacidad de saber escuchar, es dedicarse exclusivamente en ese momento a oír, a hacer contacto visual, a tener sintonía con la otra persona, a gesticular y hablar sincronizadamente, a emplear con propiedad un tono y un ritmo de voz un movimiento corporal compatible con lo que están hablado y a interpretar lo que el otro quiere decir.

Lo que hay que tener cuidado es, en la empatía en demasía, porque si esto se da, puede ser una dificultad para la propia persona, pues se puede dar una sobre exposición de carga emocional, que luego no sepa manejar y termine en un estrés inmanejable, a pesar de salir airoso en el campo de la enseñanza, o de ayuda humanitaria, de la demostración de altruismo, del apoyo en salud física o mental o, de la labor de ventas en general.

G. ¿Hay empatía en nuestro entorno laboral?

Moya (2016) manifiesta que las crisis son oportunidades para el crecimiento. Superar con éxito una crisis hace que podamos integrar el sufrimiento, aprender de ello y mejorar como personas. Permite, además, que se produce el cambio, lo que suele llevar a que, una vez superada, seamos más felices que a su inicio. Pero no todas las personas lo consiguen; ante la misma crisis, algunas personas reaccionarán de este modo y otras seguirán con un patrón similar al que normalmente tienen, sin reflexionar profundamente sobre lo ocurrido ni integrarlo en sus vidas. Y lo mismo ocurre con las situaciones traumáticas o los acontecimientos estresantes, como la pérdida de un ser querido o una separación sentimental.

Hablamos de personas resilientes como aquellos que tienen la capacidad de superar los acontecimientos traumáticos y darles una lectura positiva, aprendiendo de ellos, e integrarlos en su crecimiento personal. Nuestro cerebro está preparado para el cambio, las nuevas conexiones entre neuronas se producen durante toda la vida, lo que facilita que podamos adaptarnos. Es denominamos «neuroplasticidad». Sin embargo, muchas personas prefieren un acomodarse para no tener que ejercitar el cerebro, pues esto les supone un esfuerzo añadido y no quieren moverse de los patrones aprendidos. Desde la perspectiva del cerebro, esta es la forma más rápida de envejecer. Y, además, estas conductas no necesitan a que se adaptan a los cambios ni a que superen las crisis de forma satisfactoria.

Lo que ocurre en el plano personal podemos llevarlo a otros ámbitos, como, por ejemplo, a las crisis económicas. Estamos todavía inmersos en una, hemos pasado de la abundancia y el despilfarro a no poder llegar a cubrir los mínimos sociales. Y muchas empresas pequeñas, medianas, e incluso grandes se han quedado por el camino. Las instituciones políticas han fallado en la gestión de la situación; ha incrementado la pobreza y todo lo que antes nos permitió llegar al éxito social o económico ha dejado de funcionar. Algunos se han quedado paralizados sin saber cómo actuar y otros han seguido aplicando el mismo modelo.

La mayoría de ellos no ha tenido éxito. Sin embargo, algunos han conseguido superar la adversidad, e incluso han obtenido resultados

satisfactorios. En muchas ocasiones, han innovado, han apostado por el cambio y se han arriesgado, pero, sobre todo, han cambiado sus valores laborales y el modo de entender el trabajo. En este contexto tiene cabida la empatía, ya que las personas que tienen mayor capacidad de entender las necesidades de los demás y de mostrar proximidad son capaces de crear e innovar pensando en aquello que puede resultar exitoso. Lo que se necesita es capacidad de previsión. Muchos de los problemas económicos actuales podrían solventarse mejorando las relaciones entre las personas, lo que permitiría utilizar y distribuir mejor los recursos. La cooperación frente a la competición, la confianza frente a la suspicacia, compartir frente a acaparar y la empatía frente al egocentrismo. Establecer relaciones recíprocas en el mundo laboral, en las que se tienen en cuenta a las personas y se valoran y resaltan sus capacidades y potencialidades, llevarán sin duda al éxito. Pero ello supone un cambio de esquemas mentales y de valores profundamente arraigados durante décadas en el funcionamiento de nuestro entorno laboral. El cambio de modelo es necesario, ya está ocurriendo y hay que adaptarse a él; acabará imponiéndose, porque es necesario. Para la mayoría de las personas, la felicidad depende de nuestra relación con los demás, y no de la acumulación de cosas por supuesto, una vez cubiertas las necesidades básicas-. Esta premisa obvia y básica resulta en ocasiones difíciles de aplicar.

Esta premisa obvia y básica resulta en ocasiones difíciles de aplicar. Sin la empatía, las relaciones laborales no funcionan, son incluso desastrosas y, como consecuencia, la organización o el equipo de trabajo está abocado al fracaso y, en algunos casos, a la desaparición. Nuestro entorno laboral está formado por personas y por las relaciones que se obtuvieron entre ellas, algunas entre dos personas, otras grupales. La empatía es importante en todos los ámbitos de cualquier organización, pero cuanto más poder se tenga sobre otras personas, sus efectos pueden ser más claros. Aunque todos podemos hacer muchas cosas para cambiar nuestras relaciones con los compañeros de trabajo, las personas que dirigen -los empresarios, los dirigentes, los jefes de equipo y cualquier otra persona que tenga poder de decisión- tienen un papel fundamental en el cambio de modelo. Así, quien tiene un jefe empático tiene un tesoro. Poco podemos hacer si nuestra jefa no es empática; a no ser que podamos decírselo de algún modo y esté dispuesta a cambiar y a mejorar esa capacidad o, si no es

posible, esté abierta a escuchar y a delegar en una persona que la oriente y la asesore. Si lo lleva a cabo mejorará la comunicación y la relación laboral con las personas a las que dirige.

H. La empatía es la clave de las buenas reuniones

Harvard Business Review (2017) menciona que sí, todos vamos a reuniones. Sí, por lo general son una pérdida de tiempo. Y sí, están aquí para quedarse. Así que, como líder, es tu responsabilidad mejorarlas. Eso no solo quiere decir hacerlas más breves, más eficientes y más organizadas. La gente necesita disfrutar en las reuniones y, me atrevería a decir, pasárselo bien. La felicidad importa mucho en el trabajo. Cómo no va a importar si muchos de nosotros pasamos la mayoría de nuestras horas allí. Las alternativas (frustración crónica, descontento y odio absoluto a nuestros empleos) no son sentimientos negativos control creatividad y la innovación, por no mencionar al trabajo en aceptables. Los a la equipo. Y, seamos claros, las reuniones son actividades en las que se suele generar un elevado grado de colaboración, creatividad e innovación. Si no funcionan, hay muchas posibilidades de que no podamos hacer aquello que necesitamos hacer.

Entonces, ¿cómo hemos de organizar las reuniones para lograr que sean más agradables y generen más sentimientos positivos? Claro, invitar a las personas adecuadas, crear mejores agendas y estar más preparados. Estos son requisitos básicos. Pero, si realmente quieres mejorar la forma en que la gente trabaja continuamente durante esas sesiones, tendrás que depositar tu confianza (y tal vez desarrollarla) en dos de las competencias claves de la inteligencia emocional: la empatía y la gestión de las propias emociones. ¿Por qué la empatía? Porque la empatía es una habilidad que te permite interpretar a la gente. ¿Quién apoya a quién? ¿Quién está enfadado y quién está tranquilo? ¿Dónde está la resistencia? Todo esto no es tan fácil como parece. Algunas veces, los opositores más inteligentes pasan por ser partidarios de una idea, pero no la apoyan en absoluto. Son astutos y sigilosos exterminadores de ideas ». Interpretar correctamente a las personas te ayudará también a entender los principales conflictos del grupo, que suelen estar ocultos. Y una pista: estos conflictos probablemente no tengan nada que ver con los temas que se estén

discutiendo, ni con las decisiones que se vayan a tomar en la reunión. Tal vez estén más vinculados a dinámicas humanas: a quién se permite influir sobre otros (oficinas centrales o locales, extranjeros o nacionales) ya dinámicas de poder entre géneros y entre gente de distintas etnias, La empatía te permite ver y gestionar mejor estas dinámicas de poder.

A muchos de nosotros nos gustaría pensar que esta clase de asuntos (y, en general, las relaciones de poder en el trabajo) existen pero no nos gustaría pensar que solo a aquellos colegas maquiavélicos que tanto nos desagradan. Pero la realidad es que el poder es tremendamente importante en los grupos porque actúa como auténtica moneda de cambio en muchas organizaciones. Y aparece en las reuniones. Aprender a interpretar cómo el flujo del poder se mueve y cómo cambia puede ayudarte a liderar la reunión (y a muchas cosas más). Recuerda que ser más empático te ayudará a entender cómo la gente te está respondiendo. Como líder, tienes que ser el individuo más poderoso de la reunión. Algunas personas, las más dependientes, siempre se supeditarán a tu voluntad. Eso está bien un ratito. Sigue permitiéndolo y, probablemente, crearás un grupo dependiente, o uno polarizado entre los que harán todo lo que quieras y los que no. Aquí es donde la gestión de las emociones propias se hace necesaria, por dos razones. Primero, en las reuniones, echa un vistazo a las personas dependientes. Una vez más, puede ser muy agradable estar rodeado de gente que te admira y está de acuerdo con cada palabra que dices. De hecho, esto puede ser un gran alivio en nuestras empresas conflictivas.

I. Elementos que se relacionan con la empatía

Balart (2013) manifiesta que la empatía es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales. De acuerdo al modelo, la competencia emocional de empatía se logra cuando combinamos a nivel intelectual la escucha activa, a nivel emocional la comprensión y a nivel conductual el asertividad. Quien es empático desarrolla la capacidad intelectual de vivenciar la manera en que siente la otra persona, lo que le facilita la comprensión del porqué de su comportamiento y le faculta para mantener un diálogo con el otro con un estilo de interacción positivo para ambos,

respetando lo que piensa y siente cada uno y buscando acuerdos de mutuo beneficio. Por ello, las personas empáticas suelen tener más éxito social, ya que la empatía facilita las relaciones interpersonales, la negociación, la capacidad de persuadir y el desarrollo del carisma.

a. Escucha activa

La escucha activa es escuchar con atención lo que el otro dice con su comunicación verbal y no verbal, con la mirada, tono de voz, postura, etc. Para que se pueda producir una verdadera escucha activa, es necesario estar en un estado de atención plena o consciente, lo que permite advertir de forma evidente los estímulos que nos llegan del exterior. La atención consciente se trata de que quien escucha se centre de manera exclusiva en la otra persona durante un tiempo determinado, es decir, lo que se llama “detener la mente”, no pensar en nada, solo estar concentrado en lo que el otro está diciendo, teniendo interés por todo lo que se escucha y se observa sin juzgarlo.

Nuestra mente a través del juicio clasifica, escoge, desecha, aprueba y desaprueba y lo hace con sus propios baremos o parámetros los cuales se han ido construyendo desde la infancia producto de la educación, personalidad, experiencia, etc. Al juzgar, sin ser conscientes de ello, “desconectamos” de lo que el otro dice, dejamos de escucharle, pasamos de estar centrados en el diálogo exterior para conectar con “nuestro diálogo interior” (pensamientos, sentimientos, valores, expectativas, etc.) alejándonos de la posibilidad de ser empáticos. Escuchar activamente es un acto intelectual, igual que pensar, juzgar, adivinar o cualquier otro acto realizado por la mente. Y aunque creamos lo contrario, no se pueden realizar bien con consciencia dos actos intelectuales simultáneos. Prestar atención plena requiere realizar un esfuerzo físico y mental considerable para evitar las distracciones que ejercen otros estímulos. Se puede entrenar y de esta manera estaremos emocionalmente más predispuestos a comprender al otro.

b. Comprensión

La comprensión es la actitud que surge de prestar atención plena e implica estar abiertos a explorar el mundo del otro para entender sus sentimientos y necesidades fundamentales. Comprender es ver con “naturalidad” los actos y

sentimientos de los demás, sin juicios, ni condenas, sino con la convicción de que cualquiera de nosotros podemos caer en lo mismo. Las personas que en la infancia han sido nutridas afectivamente, porque han sido aceptadas, cuidadas y queridas, tienen más capacidad para comprender a los demás, porque tienen menos miedo a que si lo hacen renuncien a sí mismas. La comprensión no implica tener simpatía ni antipatía al otro, sino simplemente entenderlo sin juzgarlo. Además, tener comprensión es aplicar la compasión más la acción, lo que nos lleva a proponer, sugerir o establecer los medios que ayuden a los demás a superar el estado por el que actualmente pasan.

Comprender no significa estar de acuerdo con el otro, ni implica dejar de lado las propias convicciones y asumir como propias la del otro. Es más, se puede estar en completo desacuerdo con alguien sin por ello dejar de ser empáticos y respetar su posición, aceptando como legítimas sus propias motivaciones. Pero para poder realizar esto sin temor es importante desarrollar también la competencia de la asertividad.

c. Asertividad

Como lo importante no es tan tanto comprender al igual, sino hacerlo con el diferente y poder empatizar con él sin renunciar a uno mismo, es necesario desarrollar también la asertividad. Asertividad es una palabra que procede del latín “asertum” que significa poner en claro, afirmar e implica tener la capacidad para expresar o transmitir lo que se quiere, piensa, siente o necesita, sin incomodar, agredir o herir los sentimientos de la otra persona. Es valorar tanto la propia perspectiva como la del otro, sin sentirse amenazado por la diferencia, pero sí reforzado por la convicción de que, aunque se comprende al otro, se defiende también la propia postura y se busca desde el respeto una alternativa que beneficie a ambos o perjudique lo mínimo posible. Por ello, en este modelo, al asertividad le antecede la comprensión, la cual nos facilita que estemos más preparados para respetar al diferente y poder leer de una forma más adecuada las necesidades del distinto y empatizar con él, y en base a ello, poder reajustar nuestro actuar para lograr desde la sinceridad y el respeto el mutuo beneficio.

Variable dependiente: Satisfacción de los usuarios

A. Definiciones

Fernández y Fernández (2015) mencionan que la satisfacción del cliente depende de la empresa que emprenda un conjunto de actividades para conseguir la mayor calidad en el servicio y así lograr la satisfacción al usuario.

Grande (2012) señala que la satisfacción del usuario es aquella sensación de saciedad que siente el usuario al hacer uso de un determinado servicio y que viene determinada principalmente por la calidad del servicio obtenido, un servicio que esta canalizado en equilibrar o superar las expectativas que el usuario percibe del servicio.

Moyano, Bruque, Martínez y Maqueira (2011) manifiestan satisfacción que el usuario siente al hacer uso del servicio explica el punto en el cual un bien o servicio tiene a satisfacer las exigencias del consumidor, es la apreciación que el consumidor concibe de estos.

Miranda, Chamorro y Rubio (2007) señalan que la satisfacción del usuario es el resultado de varios factores positivos y negativos que son percibidos por el usuario al adquirir un bien o un servicio, el cual aumenta cuando se satisfacen las necesidades del usuario y se maximiza cuando se exceden sus expectativas.

B. Dimensiones

Según el autor Carrasco (2013), identificó:

A continuación, se describe brevemente el significado de cada dimensión:

a. Calidad funcional percibida

Hace referencia a la forma en que se presenta el servicio. Sus indicadores son los siguientes:

- Solución de problemas.
- Servicio esperado.
- Personal dispuesto a mejorar.

b. Valor percibido

Relación calidad-precio o calidad-tasas y tarifas que el cliente extrae tras el servicio recibido. Sus indicadores son los siguientes:

- Transmisión de confianza.
- Precios y tasas adecuadas.
- Valoración del servicio.

c. Confianza

Es la variable de rendimiento del índice de satisfacción y mide en función del nivel alcanzado en este índice, la percepción del cliente de la capacidad de la empresa de prestar un buen servicio en el futuro, retener a sus clientes y determina el grado en que sus clientes hablarán bien del servicio prestado; es decir, la intención de los clientes de recomendar el servicio a otras personas. Sus indicadores son los siguientes:

- Se preocupe por las necesidades de los usuarios.
- Tiene visión a futuro.
- Recomendación a otros usuarios.

C. Atención al usuario y su respectiva satisfacción

Schermerhon (2010) viene insistiendo en que la empresa debe estar orientada al cliente, que es el centro de la actividad empresarial y su elemento más importante.

Cumplir esta máxima, exige de la organización que se preocupe por el cliente y ponga en marcha mecanismos de actuación para atenderle correctamente, así como para detectar cualquier fallo que pueda producirse.

Es preciso que la organización se comprometa con su clientela y este compromiso es algo más que el simple intercambio comercial.

Se trata de ejercitar la empatía, comprender, responder a sus preocupaciones.

Si se actúa en esta línea es mucho más probable que consigan clientes satisfechos. En esa tarea, además del contacto personal, adquiere especial importancia los medios técnicos.

- Teléfono
- Correo electrónico

El correo electrónico presenta la ventaja de que se puede usar sin limitaciones de fecha u horario. Una buena práctica empresarial consiste en responder a todos y cada uno de los mensajes que se reciben, porque si alguien se ha molestado en escribirnos merece que le dediquemos algo de tiempo.

En cuanto a la atención telefónica, suele mantenerse un horario de atención al público más amplio que en el resto de los servicios de la empresa.

También es frecuente en el establecimiento de centros para recoger llamadas (centro de atención telefónica), en los que se concentra la atención telefónica, tanto de llama como entrantes como salientes.

En estos servicios es habitual que la persona que llama tenga que marcar ciertos códigos que se le indican (de manera automática) para que el sistema desvíe la llamada hacia el servicio correspondiente.

Insistimos una vez más en que la atención al cliente influye sobre la imagen de la organización. Quien realiza su trabajo en contacto con el público es el portavoz de su empresa.

Los comportamientos y actitudes que presenta se identificarán con los usos empresariales. Y no hay olvidarse de la importancia de saber escuchar, para mantener las relaciones con los clientes dentro de los cauces adecuados.

D. Elementos para una buena satisfacción del usuario

Fernández y Fernández (2015) mencionan que para complacer y fidelizar al usuario no basta con saber sus necesidades; se deben tener en consideración el trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición que manifiestan los empleados, la atención telefónica, y muchos más elementos a cuidar como son el entorno, la organización y los empleados.

- El entorno: el entorno de una organización está formado por todos los elementos que contiene, tanto externos (zona de aparcamiento, fachada, iluminación y limpieza del entorno) como internos (limpieza del local, orden, calefacción, tipos de mesas o colocación de estanterías). Antes de entrar en cualquier local, el usuario ya se habrá formado una primera imagen de la empresa; si el local está sucio, en desorden, y encontrar un artículo resulta difícil, nadie va a comprar. Sin embargo, con un entorno apropiado, el usuario se sentirá invitado a realizar una compra.
- La organización: con una buena organización se tiene que crear el entorno necesario para realizar la venta. Hay que gestionar la mejor manera de ofrecer los servicios y mejorar la relación con los usuarios. Comprende desde el horario de atención telefónica al público, el horario de apertura y cierre, le conocimiento del producto o servicio por parte del personal de la empresa, el servicio de financiación, hasta el sistema informático de la empresa. En definitiva, es el conjunto de prestaciones que el usuario espera recibir de la organización.
- Los empleados: cualquier persona que trabaja en una empresa y toma contacto con el usuario está representando a la organización. La comunicación y actitud que se tiene con el usuario o posible usuario es importantísima, pero también es muy importante que los empleados conozcan los productos que venden y sepan informar, expresar y convencer al usuario de la calidad de estos.

E. Medición de la satisfacción del usuario

Villa (2014) menciona que, para completar el proceso de un buen servicio de atención al usuario, debemos establecer unos parámetros de medición de calidad, en que valoraremos hasta qué punto y con qué calidad hemos satisfecho las necesidades del usuario.

Debemos incidir en los dos primeros aspectos: experiencia del servicio y emoción (el recuerdo está basado, principalmente, en el trato dispensado). Si logramos que el usuario tenga una buena experiencia y la recuerde. Influiremos positivamente en su comportamiento.

Así, un usuario contento recomendará nuestra empresa, comprará más productos y se fidelizará más con nuestros productos y servicios; mientras que un usuario descontento puede irse a la competencia, hablar mal de nosotros e influir negativamente en la imagen y posicionamiento de la empresa.

Las herramientas más eficaces para medir la calidad de nuestro servicio, y en consecuencia si hemos satisfecho las necesidades del usuario son:

- Buzón de sugerencia, sencillo y económico. Ubicamos un buzón de correo en un lugar visible y apropiado dentro del departamento de atención y dejamos los formularios en un mostrador cercano. La desventaja de este sistema es la baja tasa de participación que alcanza, ya que el usuario tiene que estar muy satisfecho o muy insatisfecho para que acuda al buzón a dejar su anotación.
- Panel, realizamos entrevistas en intervalos de tiempo a los usuarios elegidos para que fomenten parte de nuestro panel. Estas entrevistas consisten en una serie de preguntas encaminadas a descubrir el grado de satisfacción del ciudadano durante el servicio. Esta herramienta permite profundizar en las respuestas y opiniones reales de los entrevistados. La desventaja es su alto coste, ya que requiere designar un número de empleados para realizar las entrevistas.
- Encuestas, realizamos entrevistas a un determinado volumen de usuarios, que podemos extraer de nuestra base de usuarios. En ella, incluimos preguntas concretas acerca de los mismos aspectos del caso anterior. La diferencia entre la encuesta y el panel es que la muestra de usuario no es fija ni tiene intervalo de tiempo definido. Es importante estudiar la naturaleza de nuestros servicios para diseñar el cuestionario, evitando incitar al usuario a marcar respuestas determinadas por nuestros intereses. La desventaja de esta técnica es que se obtiene un panorama más amplio de lo que el usuario siente y piensa. La principal desventaja es el tiempo que se requiere para tabular los datos de las encuestas.
- Usuarios perdidos, entrevistamos a nuestros ex usuarios y les preguntamos los motivos para abandonar la compañía. La ventaja de esta técnica es que obtenemos opiniones más sinceras, ya que los usuarios ya no forman parte de la empresa y no tienen nada que perder. Pero nos enfrentaremos a muchos

usuarios descontentos, que dificultarán la conversación e impedirán, en algunos casos, que logremos nuestro objetivo.

F. Conocimiento del usuario y sus motivaciones

Fernández y Fernández (2015) mencionan que el conocimiento y la información que se tiene del cliente son fundamentales a la hora de establecer un servicio personalizado de atención al usuario.

Con el objetivo de conseguir que el usuario se sienta satisfecho a la hora de realizar la compra y de posventa debe saber cuáles son los factores que motivan, convencen o complacen la necesidad de compra del cliente.

Cualquier empresa necesita tener suficientes datos, tanto de sus actuales usuarios como de sus posibles futuros usuarios, y suficiente información como para tener las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de usuario es?
- ¿Qué impulsa a comprar al usuario? ¿la moda, la necesidad, la motivación?

Para identificar y conocer qué tipo de cliente tenemos y cuáles son sus necesidades y motivaciones, sobre todo en el caso de los usuarios más rentables, y hacer que el usuario repita en la compra de los productos (fidelizar) y conseguir que el mismo usuario compre otros productos nuevos, se utiliza el marketing relacional. El marketing relacional tiene básicamente dos objetivos:

- Obtener nuevos usuarios y fidelizarlos.
- Intentar tratar a los usuarios adecuadamente haciéndolos sentir su individualidad y por tanto satisfacer sus necesidades inmediatas y únicas.

Para conseguir estos objetivos, se basa fundamentalmente en dos pilares: tener una base de datos con información del usuario lo más preciso posible, con datos sobre sus preferencias y hábitos de consumo, comportamiento, etc., y mantener una comunicación bidireccional, continuada y frecuente con el usuario, de tal manera que nos permita conocerlo mejor, seguir actualizando la base de datos, y hacer un seguimiento de la posible variación en las preferencias de consumo.

G. Tipos de expectativas de los usuarios

Hoffman y Bateson (2012) mencionan que comparar las expectativas con las percepciones al establecer evaluaciones de la satisfacción del cliente suena muy sencillo.

Las expectativas son como puntos de referencia para comparar la entrega del servicio actual y futuro. Sin embargo, este escenario simple se vuelve confuso al constatar que hay por lo menos tres tipos de expectativas y son los siguientes:

- El servicio pronosticado: es probablemente la expectativa que refleja el nivel de servicio que, los clientes creen que les dan.
- El servicio deseado: es una expectativa ideal que refleja lo que los consumidores quieren comparar con el servicio pronosticado, que es lo que es probable que ocurra. Por tanto, en la mayor parte de los casos, el servicio deseado refleja una mayor expectativa que el servicio pronosticado.
- El servicio adecuado: es la mínima expectativa tolerada y refleja el nivel del servicio que el usuario está dispuesto a aceptar. El servicio adecuado se basa en experiencia o normas que se forman al paso del tiempo. Las ocasiones de entrega del servicio que quedan por debajo de las normas esperadas no cumplen con las expectativas del servicio adecuado.

H. Lealtad, causa de la satisfacción del usuario

Schiffman y Wisenblit (2015) mencionan que los usuarios que después de adquirir el producto y/o servicio se muestran satisfecho o complacidos seguirán adquiriendo los mismos, además brindarán buenas recomendaciones y por ende estos se convierten en “usuarios de por vida”. En contraste, quienes no están tan satisfechos o se sienten indiferentes podrían cambiar de inmediato a un competidor, o bien, esperar hasta que otra empresa les ofrezca un precio más bajo para hacerlo. Por otro lado, los usuarios muy insatisfechos divulgarán comentarios personales negativos y no pocas veces hasta exagerados.

Un estudio muy citado, que vinculó los niveles de satisfacción del usuario con su conducta, identificó varios tipos de usuarios:

- Los leales; son usuarios completamente satisfechos que seguirán comprando. Los apóstoles son usuarios leales cuyas experiencias con la compañía excedieron sus expectativas y que, por lo tanto, hacen recomendaciones personales positivas sobre la misma a otros consumidores. Las empresas deberían esforzarse por crear apóstoles y diseñar estrategias tendientes a ello.
- Los desertores; se sienten indiferentes o apenas satisfechos con la compañía, y son proclives a cambiar a otra que les ofrezca un menor precio. Las empresas tienen que incrementar el grado de satisfacción de los desertores por crear apóstoles y diseñar estrategias tendientes a ello.
- Los terroristas; son usuarios que han pasado por inadecuadas estrategias de la empresa y divulgan críticas personales inapropiadas. Las empresas deben tomar medidas para liberarse de ellos.
- Los rehenes, son usuarios que han mostrado insatisfacción, aunque continúan realizando negocios con la empresa ya que se encuentra en un monopolio y también brindan precios mínimos; a causa de sus quejas constantes, atenderlos es difícil y costoso. Las empresas deberían deshacerse de los rehenes, quizá negándose a responder sus reclamaciones frecuentes.
- Los mercenarios; son usuarios muy satisfechos, pero que en verdad no sienten su lealtad por la empresa, de manera que podrían desertar por impulso o si encuentran menores precios en otro lugar, con lo cual ponen en entredicho la relación entre satisfacción y lealtad. Las empresas deben analizarlos y encontrar formas de fortalecer el vínculo entre ambos factores.

I. Resolver las insatisfacciones del usuario

Peiró (2015) señala que las reclamaciones o quejas hechas por los usuarios llegan a ser necesidades que no han sido satisfechas. Por ende, cualquier organización estará sujeta a evaluación, eso en la medida que se presenten circunstancias de desacuerdo por el usuario.

Se recomienda tomar como ventaja a un reclamo, ya que este nos brindará beneficios como saber e identificar aquellas debilidades de la organización.

Jamás se debe obstaculizar un reclamo. Se tiene que solicitar de forma constante la opinión del usuario para optimizar el servicio. El primer paso para lograr la lealtad del usuario de prestarle atención. Por el contrario, presentar una actitud a la defensiva es una decisión equivocada por parte de la organización.

Los reclamos representan una oportunidad para diferenciarnos de los competidores. Estos no permiten identificar las formas de solucionar el problema con el usuario, que los competidores no sabrán hacerlo, por el momento.

Se tiene que prestar atención a una queja. Por lo general, los usuarios presentan quejas no les interesan las disculpas. La mejor forma de solucionar las quejas es tener el conocimiento de cuál será la solución oportuna para dicha queja y su respectiva causa.

Sin embargo, usted por más que le parezca mínimo el reclamo, para el usuario significa un enorme problema que le genera insatisfacción. Por ende, jamás una compañía debe menospreciar al usuario menos su queja.

Actualmente los competidores presentan soluciones muy creativas y satisfactorias, por lo que los usuarios se inclinarán a la competencia, pues consideran que es mejor tomar dicha decisión que manifestar su queja. Está situación para una gran cantidad de individuos es un circunstancia molesta y complicada.

J. Satisfacción frente a la calidad y frente al valor

Ferrell y Hartline (2012) mencionan que ahora que comprendemos mejor las expectativas de los usuarios, examinaremos en qué difiere la satisfacción respecto de la calidad y el valor. La respuesta no es tan evidente porque los conceptos se superponen en cierta medida. Como la satisfacción del usuario se define en relación con sus expectativas, es difícil separarla de la calidad y el valor, porque los clientes tienen expectativas respecto de la calidad, el valor o de ambas cosas. De hecho, las pueden tener respecto de cualquier parte de la oferta de productos o servicios, incluidos algunos detalles aparentemente menores, como la disponibilidad de estacionamiento, las multitudes o la temperatura ambiente, además de otros aspectos importantes.

Para resolver este dilema piense en cada concepto no en términos de lo que es, sino en términos de tamaño. El concepto definido de manera más limitada es la calidad, que los usuarios juzgan con base en los atributos. Cuando los usuarios consideran el aspecto más general del valor, empiezan a incluir otros factores además de la calidad: el precio del producto o servicio, el tiempo y esfuerzo requeridos para acudir al establecimiento, la disponibilidad de estacionamiento y los costos de oportunidad. Cuando un usuario considera la satisfacción, típicamente se responde con base en sus expectativas del concepto en cuestión. Sin embargo, la mayoría de los usuarios no hace juicios independientes sobre la satisfacción. En cambio, piensa en ésta con base en la totalidad de su experiencia sin tomar abiertamente en consideración aspectos como calidad o valor. No estamos diciendo que no juzgue estos componentes. Más bien lo que decimos es que el usuario piensa en la satisfacción en términos más abstractos que los que usa para evaluar la calidad o el valor. Esto ocurre porque sus expectativas, y por tanto su satisfacción, se basan en diversos factores, incluso aquellos que no tienen nada que ver con la calidad o el valor.

Continuando con el ejemplo del restaurante, es totalmente posible que un usuario reciba la mejor calidad y valor absoluto y no obstante se sienta insatisfecho con la experiencia. El mal tiempo, otros clientes, una cita que salió mal o algo que lo hizo ponerse de mal humor son sólo algunos ejemplos de factores que no se relacionan con la calidad y el valor y que pueden afectar las expectativas del cliente y empañar sus juicios sobre la satisfacción.

2.3 Bases filosóficas

Muñoz y Chaves (2013) mencionan que la empatía contribuye al proceso de socialización y el progreso de la personalidad, pues gran parte de nosotros nos enfocamos en nuestras emociones dejando de lado a los demás, pues somos meramente interpretativos, pero necesitamos imperiosamente entender las actitudes de los demás desde su perspectiva, lo cual implica amalgamar una serie de factores que pueden determinar la conducta de la otra persona. Cuando nosotros logramos perfeccionar esta actividad, somos capaces de encajar la apreciación de las palabras, actitud no verbal de la persona que nos comunica, esto ocurre cuando realmente se ha fomentado el trabajo desde el inicio de la escuela, con tareas diarias en casa, sin

dejar de lado ningún factor para conseguir resultados favorables y gente capaz para la comprensión y ayuda del prójimo, sin tener que referir lo que necesita.

Fernández y Fernández (2015) mencionan que el conocimiento y la información que se tiene del cliente son fundamentales a la hora de establecer un servicio personalizado de atención al usuario.

Con el objetivo de conseguir que el usuario se sienta satisfecho a la hora de realizar la compra y de posventa debe saber cuáles son los factores que motivan, convencen o complacen la necesidad de compra del cliente.

Cualquier empresa necesita tener suficientes datos, tanto de sus actuales usuarios como de sus posibles futuros usuarios, y suficiente información como para tener las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de usuario es? ¿Qué impulsa a comprar al usuario? ¿la moda, la necesidad, la motivación?

Para identificar y conocer qué tipo de cliente tenemos y cuáles son sus necesidades y motivaciones, sobre todo en el caso de los usuarios más rentables, y hacer que el usuario repita en la compra de los productos (fidelizar) y conseguir que el mismo usuario compre otros productos nuevos, se utiliza el marketing relacional.

2.4 Definición de términos básicos

Empatía del trabajador

Es la habilidad predominantemente cognitiva que implica la capacidad de comprender las experiencias y preocupaciones del usuario, así como la capacidad de comunicar esta comprensión con la intención de ayudar (Esquerda, Yuguero, Viñas y Pifarré, 2016).

Satisfacción del usuario

La satisfacción del usuario es el resultado de varios factores positivos y negativos que son percibidos por el usuario al adquirir un bien o un servicio, el cual aumenta cuando se satisfacen las necesidades del usuario y se maximiza cuando se exceden sus expectativas (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007)

Empatía cognitiva

Es la capacidad de comprender el punto de vista o estado mental de otro (Carpena, 2016).

Empatía emocional

Es la capacidad de responder con un sentimiento adecuado a los estados mentales de otro (Carpena, 2016).

Calidad funcional percibida

Hace referencia a la forma en que se presenta el servicio (Carrasco, 2013).

Valor percibido

Relación calidad-precio o calidad-tasas y tarifas que el cliente extrae tras el servicio recibido (Carrasco, 2013).

Confianza

Es la intención de los clientes de recomendar el servicio a otras personas (Carrasco, 2013).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

La empatía del trabajador influye significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. La empatía cognitiva influye significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral.
- b. La empatía emocional influye significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral.

2.6 Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
EMPATÍA DEL TRABAJADOR	Empatía cognitiva	- Comprensión de la opinión del usuario. - Adopción del punto de vista del usuario. - Identificación de las necesidades. - Comprensión de los problemas. - Tendencia a ver las cosas desde la perspectiva del usuario. - Facilidad de ponerse en el lugar del usuario. - Capacidad de conocer los pensamientos del usuario.
	Empatía emocional	- Comprensión del estado emocional. - Interés en los problemas del usuario. - Identificación de los sentimientos del usuario. - Preocupación por el usuario.

Fuente: Carpena (2016).

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
SATISFACCIÓN DEL USUARIO	Calidad funcional percibida	- Solución de problemas. - Servicio esperado. - Personal dispuesto a mejorar.
	Valor percibido	- Transmisión de confianza. - Precios y tasas adecuadas. - Valoración del servicio.
	Confianza	- Preocupación por las necesidades de los usuarios. - Tiene visión a futuro. - Recomendación a otros usuarios.

Fuente: Carrasco (2013).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Es básico porque genera conocimientos a partir de conocimientos científicos previos, con el propósito de conocer la realidad (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

El nivel es correlacional porque se establece la relación entre las variables de estudio (INEGI, 2005, pág. 23).

El diseño es no experimental porque no se manipuló las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Es de enfoque 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, pág. 22).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está representada por 4220 usuarios de la Municipalidad Provincial de Huaral.

3.2.2 Muestra

Para definir el tamaño de la muestra se aplica la fórmula para poblaciones finitas de la siguiente manera:

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

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra que se desea conocer.

p y q = Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z = Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto, el valor $Z = 1.96$

N = Es el total de la población.

E = Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 0.05

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 4220}{0.0025(4220 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 352$$

La muestra está representada por 352 usuarios de la Municipalidad Provincial de Huaral.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento utilizado fue un cuestionario, el cual evaluó las variables, Empatía del trabajador y Satisfacción del usuario.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se empleó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Con respecto al estadístico de prueba se empleó el Rho de Spearman. El software utilizado fue el SPSS. Las tablas y figuras presentan los resultados del estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de la empatía

Tabla 1
Resultado de las frecuencias absolutas y relativa de la empatía cognitiva

	TED		ED		NAND		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Los trabajadores de la municipalidad comprenden y respetan la opinión de los usuarios.	68	19.3%	67	19.0%	72	20.5%	64	18.2%	81	23.0%
2. Los trabajadores de la municipalidad adoptan el punto de vista del usuario.	72	20.5%	61	17.3%	80	22.7%	61	17.3%	78	22.2%
3. Los trabajadores de la municipalidad se preocupan por las necesidades de los usuarios.	81	23.0%	61	17.3%	65	18.5%	79	22.4%	66	18.8%
4. Los trabajadores de la municipalidad se preocupan por comprender los problemas de los usuarios.	60	17.0%	74	21.0%	74	21.0%	77	21.9%	67	19.0%
5. Los trabajadores de la municipalidad ven las cosas desde la perspectiva de los usuarios.	71	20.2%	71	20.2%	58	16.5%	82	23.3%	70	19.9%
6. Los trabajadores de la municipalidad tienen la facilidad de ponerse en el lugar del usuario.	76	21.6%	74	21.0%	69	19.6%	64	18.2%	69	19.6%
7. Los trabajadores de la municipalidad tienen la capacidad de conocer los pensamientos del usuario.	61	17.3%	73	20.7%	67	19.0%	78	22.2%	73	20.7%

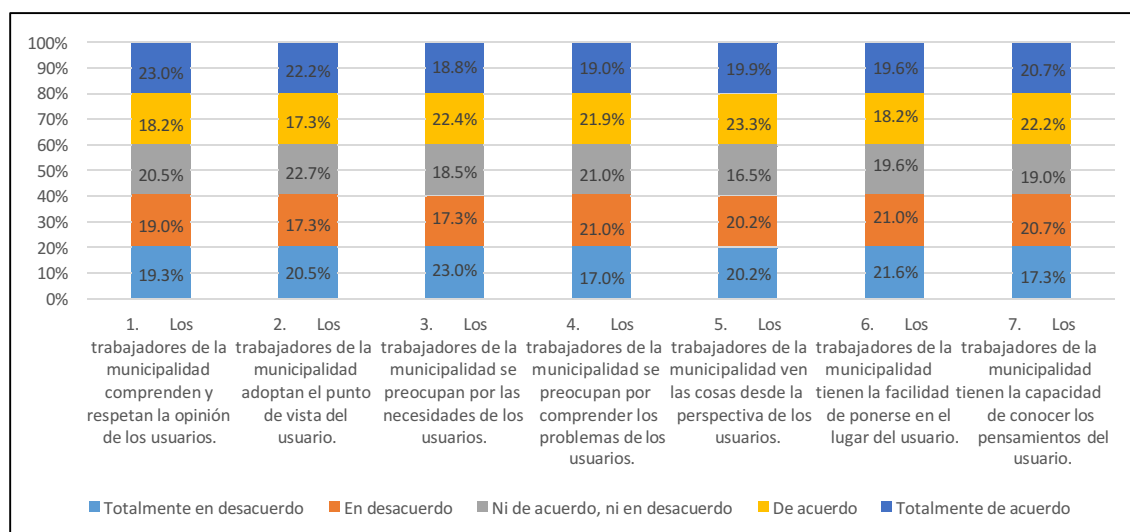


Figura 1. Empatía cognitiva.

Se muestra en la Tabla 1 que en referencia a si los trabajadores de la municipalidad comprenden y respetan la opinión de los usuarios el 38.3% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20.5% mencionó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 41.2% manifestó que Totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, cuando se menciona a si los trabajadores de la municipalidad adoptan el punto de vista del usuario el 37.8% recalcó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 22.7% respondió que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 39.5% evidenciaron que Totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en cuestión a si los trabajadores de la municipalidad se preocupan por las necesidades de los usuarios el 40.3% respondieron que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 18.5% manifestó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 41% indico que está Totalmente de acuerdo y de acuerdo. En cuarto lugar, cuando mencionamos a si los trabajadores de la municipalidad se preocupan por comprender los problemas de los usuarios el 38% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 21% manifestó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 40.9% recalcó que está Totalmente de acuerdo y de acuerdo. En quinto lugar, en cuanto a si los trabajadores de la municipalidad se preocupan por comprender los problemas de los usuarios el 40.4% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 16.5% mencionó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 43.2% indicó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En sexto lugar, cuando se refieren los trabajadores de la municipalidad tienen la facilidad de ponerse en el lugar del usuario el 42.6% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 19.6% mencionó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 37.8% respondieron que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. Por último, en cuanto a si los

trabajadores de la municipalidad tienen la capacidad de conocer los pensamientos del usuario el 38% acotaron que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 19% recalcó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 42.9% mencionó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 2

Resultado de las frecuencias absolutas y relativa de la empatía emocional

	TED		ED		NAND		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. Los trabajadores de la municipalidad se preocupan por entender el estado emocional del usuario.	67	19.0%	84	23.9%	60	17.0%	70	19.9%	71	20.2%
9. Los trabajadores de la municipalidad se interesan en los problemas del usuario.	60	17.0%	74	21.0%	74	21.0%	77	21.9%	67	19.0%
10. Los trabajadores de la municipalidad tienen la habilidad de identificar los sentimientos del usuario.	71	20.2%	71	20.2%	58	16.5%	83	23.6%	69	19.6%
11. Los trabajadores de la municipalidad se preocupan por el usuario.	76	21.6%	75	21.3%	69	19.6%	63	17.9%	69	19.6%

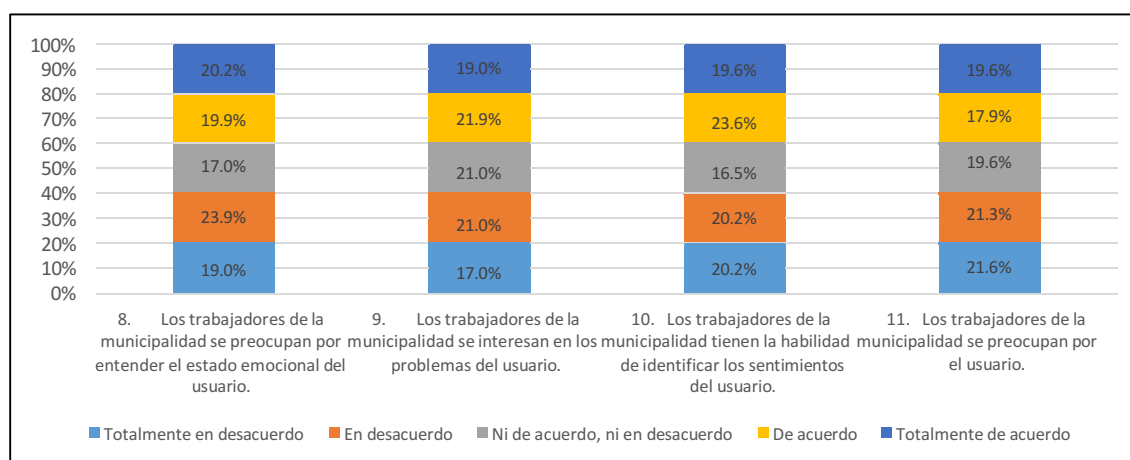


Figura 2. Empatía emocional.

Se muestra en la Tabla 2 que en referencia a si los trabajadores de la municipalidad se preocupan por entender el estado emocional del usuario el 42.9% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 17% mencionó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 40.1% manifestó que está Totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, cuando se menciona a si los trabajadores de la municipalidad se interesan en los problemas del usuario el 38% recalcó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 21% respondió que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 40.9% evidenciaron que está

Totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en cuestión a si los trabajadores de la municipalidad tienen la habilidad de identificar los sentimientos del usuario el 40.4% respondieron que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 16.5% manifestó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 43.2% indicó que Totalmente de acuerdo y de acuerdo. En cuarto lugar, cuando mencionamos a si los trabajadores de la municipalidad se preocupan por el usuario el 42.9% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 19.6% manifestó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 42.9% recalco que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

B. Análisis descriptivo de la satisfacción del usuario

Tabla 3
Resultado de las frecuencias absolutas y relativa de la Calidad funcional percibida

	TED		ED		NAND		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. Los trabajadores de la municipalidad dan solución a los problemas del usuario.	71	20.2%	71	20.2%	58	16.5%	82	23.3%	70	19.9%
13. Recibió el servicio esperado por parte de los trabajadores de la municipalidad.	76	21.6%	74	21.0%	69	19.6%	64	18.2%	69	19.6%
14. Los trabajadores de la municipalidad demuestran su disposición a mejorar y brindar un mejor servicio.	61	17.3%	73	20.7%	67	19.0%	78	22.2%	73	20.7%

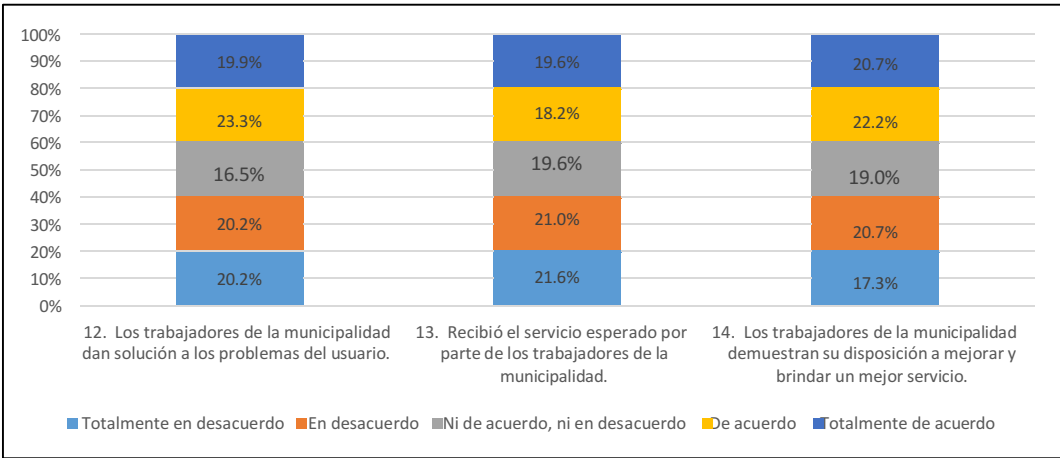


Figura 3. Calidad funcional percibida.

Se muestra en la Tabla 3 que en referencia a si los trabajadores de la municipalidad dan solución a los problemas del usuario el 40.4% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 16.5% mencionó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 43.2% manifestó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, cuando se

menciona a si recibió el servicio esperado por parte de los trabajadores de la municipalidad el 42.6% recalcó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 19.6% respondió que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 37.8% evidenciaron que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en cuestión a si los trabajadores de la municipalidad demuestran su disposición a mejorar y brindar un mejor servicio el 38% respondieron que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 19% manifestó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 42.9% indicó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 4
Resultado de las frecuencias absolutas y relativa del valor percibido

	TED		ED		NAND		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15. Los trabajadores de la municipalidad transmiten confianza.	81	23.0%	61	17.3%	65	18.5%	79	22.4%	66	18.8%
16. Los trabajadores de la municipalidad brindan al usuario los precios correctos para realizar los trámites correspondientes.	60	17.0%	74	21.0%	74	21.0%	77	21.9%	67	19.0%
17. Los trabajadores de la municipalidad brindan un adecuado servicio.	71	20.2%	71	20.2%	58	16.5%	82	23.3%	70	19.9%

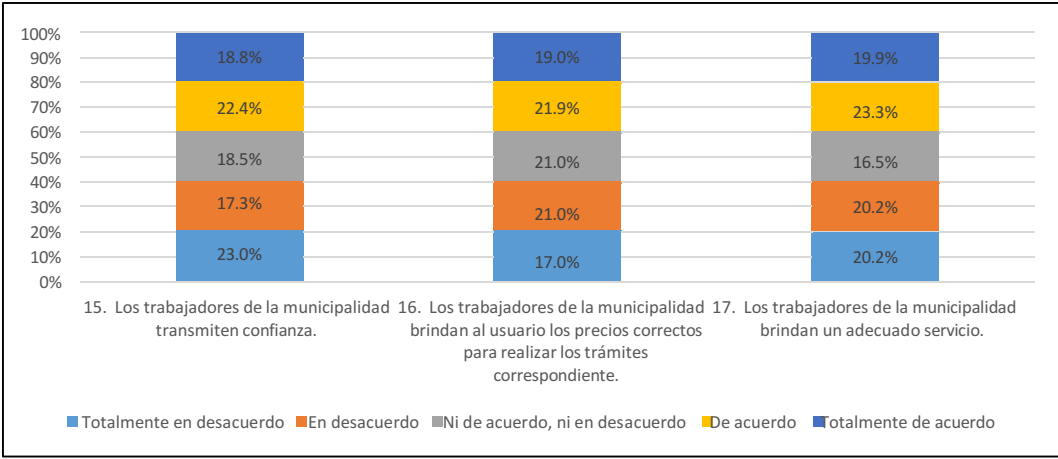


Figura 4. Valor percibido.

Se muestra en la Tabla 4 que en referencia a si los trabajadores de la municipalidad transmiten confianza el 40.3% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 18.5% mencionó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 41.2% manifestó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, cuando se menciona a si los trabajadores de la municipalidad brindan al usuario los precios correctos para realizar los

trámites correspondientes el 38% recalcó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 21% respondió que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 40.9% evidenciaron que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en cuestión a si los trabajadores de la municipalidad brindan un adecuado servicio el 40.4% respondieron que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 16.5% manifestó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 43.2% indicó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 5
Resultado de las frecuencias absolutas y relativa de la confianza

	TED		ED		NAND		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18. Los trabajadores de la municipalidad se preocupan por las necesidades del usuario desde su llegada a las instalaciones.	68	19.3%	67	19.0%	72	20.5%	64	18.2%	81	23.0%
19. Los trabajadores de la municipalidad demuestran tener la visión a futuro de mejorar cada vez más su atención al usuario.	72	20.5%	61	17.3%	80	22.7%	61	17.3%	78	22.2%
20. La municipalidad cumplió con sus expectativas.	81	23.0%	61	17.3%	65	18.5%	79	22.4%	66	18.8%

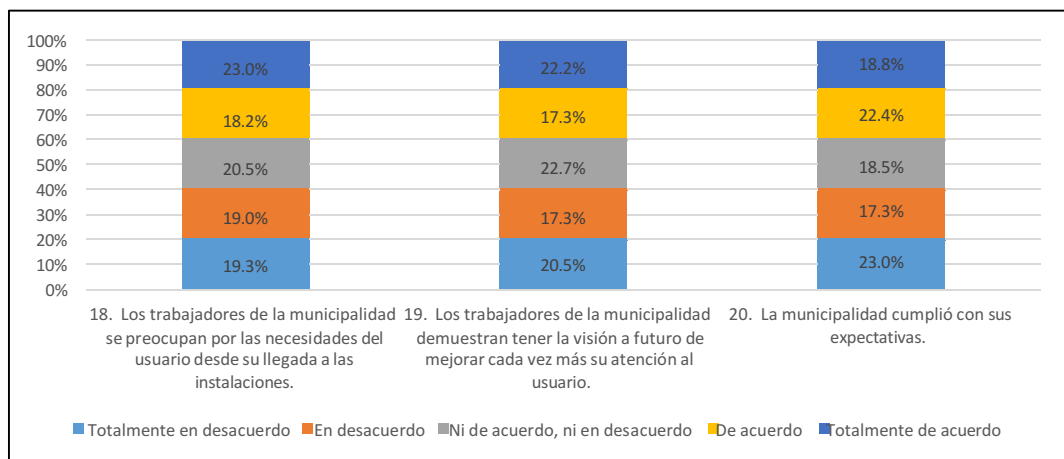


Figura 5. Confianza.

Se muestra en la Tabla 5 que en referencia a si los trabajadores de la municipalidad se preocupan por las necesidades del usuario desde su llegada a las instalaciones el 38.3% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20.5% mencionó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 41.2% manifestó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo lugar, cuando se menciona a si los trabajadores de la municipalidad demuestran tener la visión a futuro de mejorar cada vez más su atención al usuario el 37.8%

recalcó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 22.7% respondió que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 40.5% evidenciaron que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En tercer lugar, en cuestión a si la municipalidad cumplió con sus expectativas el 40.5% respondieron que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 18.5% manifestó que esta ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 41.2% indicó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo.

C. Prueba de normalidad

Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov^a con el fin de conocer si la data tiene distribución paramétrica o no paramétrica, es decir determinar si existe normalidad. Como se observa en la Tabla 6 que el nivel de significancia $P < 0.05$ por lo cual podemos concluir que ninguna pregunta del instrumento es de distribución normal, por lo tanto, se utilizaremos el coeficiente de correlación Rho Spearman para demostrar las hipótesis planteadas por la investigación.

Tabla 6
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Empatía del trabajador	.075	352	.000
Empatía cognitiva	.087	352	.000
Empatía emocional	.098	352	.000
Satisfacción del usuario	.065	352	.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipotesis general

Tabla 7

Prueba de Rho de Spearman entre la empatía del trabajador y la satisfacción del usuario

			Empatía del trabajador	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Empatía del trabajador	Coefficiente de correlación	1,000	,850**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	352	352
	Satisfacción del usuario	Coefficiente de correlación	,850**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	352	352

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 7 que la empatía del trabajador influye significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral, mediante un rho = 0.850, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con $p = 0,00$.

Hipotesis especifica 1

Tabla 8

Prueba de Rho de Spearman entre la empatía cognitiva y la satisfacción del usuario

		Empatía cognitiva	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Empatía cognitiva	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,943**
		N	,000
	Satisfacción del usuario	Coeficiente de correlación	352
		Sig. (bilateral)	,943**
		N	1,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 8 que la empatía cognitiva influye significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral, mediante un rho = 0.943, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con $p = 0,00$.

Hipotesis especifica 2

Tabla 9

Prueba de Rho de Spearman entre la empatía emocional y la satisfacción del usuario

			Empatía emocional	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Empatía emocional	Coefficiente de correlación	1,000	,515**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	352	352
	Satisfacción del usuario	Coefficiente de correlación	,515**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	352	352

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 9 que la empatía emocional influye significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral, mediante un rho = 0.515, el cual puede clasificarse como positiva moderada y muy significativa con $p = 0,00$.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En base al objetivo general: Establecer de qué manera la empatía del trabajador influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral; se encontró en la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.850 ubicándolo en un grado positivo alto con un nivel de significancia del 0,00 siendo menor a 0,05. A nivel global muchas organizaciones se han visto en la necesidad de detectar los diversos factores que afectan la satisfacción de los usuarios, tal es el caso Córdova y Jaya (2017), quienes señalan que las organizaciones no focalizan sus esfuerzos en mejorar la calidad de sus servicios por lo que la falta de comunicación y un servicio ineficiente incrementa las quejas en los usuarios. Por otro lado, estudios realizados sobre la empatía, como el desarrollado por Díaz (2020) quien enfatiza que desarrollar la empatía requiere trabajo constante y especial atención a las acciones cotidianas principalmente para el personal que tiene un trato directo con el usuario ya que es fundamental comprender que es lo que molesta a los usuarios y cuáles son los puntos clave a su favor. Por otro lado, en el Perú, Riqueros (2017) menciona que las organizaciones tanto públicas como privadas descuidan la satisfacción de los usuarios en lo que respecta a servicio que les brindan, aspectos como la incapacidad de respuesta, la falta de experiencia en el trabajo y la mala atención genera un rechazo en el usuario y se proyecta a una percepción errónea del servicio que se brinda. Asimismo, Luna (2019) recalca que son múltiples los factores que pueden afectar la labor de un trabajador en cual demanda tanto mental como cognitivamente sus esfuerzos, el entorno laboral y los compañeros de trabajo también influyen generando un impacto en la satisfacción de las necesidades del usuario.

En base al objetivo específico 1: Establecer de qué manera la empatía cognitiva influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral; se encontró en la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.943 ubicándolo en un grado positivo muy alto con un nivel de significancia del 0,00 siendo menor a 0,05. La explicación a este resultado está en lo expresado por Balart (2013) que la explica como la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales. De acuerdo al modelo, la competencia emocional de empatía se logra cuando combinamos a nivel intelectual la escucha activa, a nivel emocional la comprensión y a nivel conductual el asertividad. Quien es empático desarrolla la capacidad intelectual de vivenciar la manera en que siente la otra persona, lo que le facilita la comprensión del porqué de su comportamiento y le faculta para mantener un diálogo con el otro con un estilo de interacción positivo para ambos, respetando lo que piensa y siente cada uno y buscando acuerdos de mutuo beneficio. Por ello, las personas empáticas suelen tener más éxito social, ya que la empatía facilita las relaciones interpersonales, la negociación, la capacidad de persuadir y el desarrollo del carisma. Consecuentemente, Vera (2016) en su investigación titulada “Gestión administrativa del distrito de educación 12D01 y su efecto en el nivel de satisfacción de los usuarios del Cantón Babahoyo año 2015”, tuvo como objetivo el Analizar el efecto de la gestión administrativa sobre el nivel de satisfacción de los usuarios del Distrito de educación 12D01 del cantón Babahoyo. Llegando a la conclusion que se debe contar con un personal preparado para enfrentar toda situación complicada que se les presente, asimismo también poder estar bien informado para para brindar una buena información.

En base al objetivo específico 2: Establecer de qué manera la empatía emocional influye en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral; se encontró en la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.515 ubicándolo en un grado positivo moderado con un nivel de significancia del 0,00 siendo menor a 0,05. La explicación a este resultado está en lo expresado por López, Fernández y Abad (2008), refiere que ser hábil para servir a los usuarios, escucharlos, saber qué necesitan, desean, cuáles son sus preocupaciones, preferencias y limitaciones, son todas aptitudes basadas en la empatía. La gestión de ventas debe estar orientada hacia el cliente y no hacia el producto. Es dejar de mirar su ombligo

y comenzar a ver qué le pasa al cliente, qué quiere, por qué no quiere el producto, qué servicio le puedo brindar para facilitar su vida, cuáles son sus expectativas, sus deseos, sus problemas a resolver, etc. Y a partir de todo este gran cúmulo de información el vendedor no solamente venderá más, también estrechará lazos emocionales más duraderos con los clientes, que pueden redundar en la lealtad de los mismos hacia la marca: La empatía cambia la disposición de nuestro interlocutor, pues al sentirse comprendido, nos revelará más información sobre sus pensamientos y sentimientos. Permite el conocimiento profundo de los demás. Escuchar con empatía conlleva a salir del propio yo para sumergirse en el otro. Debemos aceptar y respetar sus ideas y emociones, comprender y tomar interés por sus problemas y puntos de vista. Se trata también de que se maneje una fácil comunicación de lo que buscan los clientes para adquirir los productos, que el vendedor esté disponible a prestar un buen servicio sea por teléfono, personal, e-mail, etc., dado que el cliente busca ser tratado como único. Consecuentemente, el teórico Grande (2012) señala que la satisfacción del usuario es aquella sensación de saciedad que siente el usuario al hacer uso de un determinado servicio y que viene determinada principalmente por la calidad del servicio obtenido, un servicio que esta canalizado en equilibrar o superar las expectativas que el usuario percibe del servicio. Mientras Moyano, Bruque, Martínez y Maqueira (2011) manifiestan que la satisfacción que el usuario siente al hacer uso del servicio explica el punto en el cual un bien o servicio tiene a satisfacer las exigencias del consumidor, es la apreciación que el consumidor concibe de estos. Por ende, Borda (2018) en su investigación titulada “Calidad de servicio y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Tamburco año 2018”, la cual tuvo como objetivo el determinar la influencia de la calidad de servicio en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Tamburco en la provincia de Abancay – 2018, concluyó que la calidad de servicio si influye directamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Tamburco.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La empatía cognitiva influye significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral; determinado por la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.943 frente al grado de significación $p=0.00 < 0,05$. Es decir, a medida que el personal trasmita un trato cortés y demuestren de brindar un mejor servicio mejorara las expectativas del usuario

La empatía emocional influye significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral; determinado por la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.515 frente al grado de significación $p=0.00 < 0,05$. Es decir, a medida que el personal tenga la habilidad de identificar los sentimientos del usuario será mayor su confianza en la solución para realizar sus trámites correspondientes.

Por lo tanto

La empatía del trabajador influye significativamente en la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Provincial de Huaral; determinado por la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.850 frente al grado de significación $p=0.00 < 0,05$.

6.2 Recomendaciones

Realizar cursos o talleres enfocadas en temas relacionados a la proactividad, a la empatía y la amabilidad al momento de brindar un servicio y de esta manera tener la capacidad de solucionar cualquier inquietud, solicitud o problema que presente el usuario.

Fomentar un ambiente positivo mediante la empatía y asertividad para que el personal tenga la facilidad de identificar los sentimientos del usuario generando así su confianza en la solución y orientación al realizar sus trámites correspondientes.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Carpena, A. (2016). *La empatía es posible. Educación emocional para una sociedad empática*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Carrasco, S. (2013). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. y Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Fernández, D. y Fernández, E. (2015). *Comunicación empresarial y atención al cliente* (1 ed.). Madrid: Parainfo.
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing* (5 ed.). México: Cengage Learning.
- Grande, I. (2012). *Marketing de los servicios* (4 ed.). México D.F.: Editorial ESIC.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos* (4 ed.). México: Cengage Learning.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- López, B., Fernández, I. y Abad, F. (2008). *Test de Empatía Cognitiva y Afectiva TECA*. Madrid: TEA Ediciones.
- Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de calidad*. México D.F.: Delta publicaciones.
- Moya, L. (2016). *La empatía en la empresa*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Moyano, J., Bruque, S., Martínez, P. y Maqueira, J. (2011). *Gestión de la calidad en empresas tecnológicas de TQM a ITIL*. México D.F.: Ediciones de la u.
- Muñoz, A. y Chaves, L. (2013). *La empatía: ¿un concepto unívoco?* Colombia: Envigado.

- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Papalia, D., Wendkos, S. y Duskin, R. (2009). *Desarrollo humano* (11 ed.). México D.F.: McGraw- Hill.
- Peiró, D. (2015). *Clienting. Fidelización de clientes* (3 ed.). Costa Rica: Grupo Daion.
- Schermerhon, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa.
- Schiffman, L. y Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor* (11 ed.). México: Pearson.
- Villa, J. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. España: Profit.

7.2 Fuentes electrónicas

- Balart, M. (mayo de 2013). La empatía: La clave para conectar con los demás. *Observatorio de Recursos Humanos*. Obtenido de https://www.gref.org/nuevo/articulos/art_250513.pdf
- Benavides, F. (2018). *Evaluación del Nivel de Satisfacción del Usuario Externo con Relación a la Calidad de Atención en el Seguro Social Campesino de la Provincia de El Oro*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10839/1/T-UCSG-POS-MGSS-131.pdf>
- Borda, Y. (2018). *Calidad de servicio y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Tamburco año 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39029/borda_gy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Centeno de Vicencio, V. (2018). *Desempeño Laboral y Satisfacción de los Usuarios en la Municipalidad Distrital de Marangani, Provincia de Canchis, 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33809/centeno_dv.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Córdova, V. y Jaya, E. (2017). *Evaluación de la calidad de atención y la satisfacción del cliente de los Centros de Salud Tipo C en la Zona 3 del Ecuador*. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/26421>

Díaz, M. (2019). *Empatía de estudiantes de enfermería. Validez y fiabilidad de la versión española de la escala de empatía JSE - HPS*. Tesis doctoral, Universidad de Castilla - La Mancha, Cuenca. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/handle/10578/23303>

Díaz, M. (2020). *Empatía en estudiantes de enfermería. Validez y fiabilidad de la versión española de la escala empatía JSE-HPS*. Tesis doctoral. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/handle/10578/23303>

Flores, I., Lermo, L., & Paytan, J. (2018). *La empatía y su relación con el desempeño laboral profesional de enfermería en la Unidad de cuidados intensivos de la Clínica Ortega Huancayo, 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Callao, Callao. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/2986/Flores%20De%20la%20cruz%20Lermo%20Villanueva%20y%20Paytan%20La%20rosa%20da%20especialidad%20enfermeria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guilera, T. (2017). *Empatía en estudiantes de medicina: estudio psicométrico, de evolución y propuestas de intervención psicoeducativa*. Tesis doctoral, Universidad de Lleida, Lleida. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/457873/Ttgl1de1.pdf?sequence=5>

Harvard Business Review. (2017). *Empatía. Serie inteligencia emocional de HBR*. México: Reverte. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=4gWIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=empatia+laboral&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Luna Victoria, R. (2019). *Factores psicosociales, laborales y grado de empatía del personal de enfermería con el paciente Hospitalizado*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12928/Luna%20Victoria%20Gomero%20Roc%20ado%20del%20Pilar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales, F. (2012). *Evaluación de empatía y capacidad para perdonar. Análisis de confiabilidad de dos escalas: IRI y CAPER*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Buenos Aires. Obtenido de https://www.academia.edu/8655936/Evaluaci%C3%B3n_de_empat%C3%ADa_y_capacidad_para_perdonar_Un_an%C3%A1lisis_de_confiabilidad_de_dos_escalas_IRI_y_CAPER
- Oliva, A., Antolín, L., Pertegal, M., Ríos, M., Parra, A., Gómez, A. y Flores, M. (2011). *Instrumentos para la evaluación de la salud mental y el desarrollo positivo adolescente y los activos que lo promueven*. Obtenido de http://www.formajoven.org/AdminFJ/doc_recursos/201241812465364.pdf
- Paiva, D. (2019). *Agresividad y empatía en estudiantes de secundaria de una Institución Educativa de Lima Sur*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4023/PAIVA%20ZAPATA%20DIANA%20CAROLINA%20-%20TITULO%20PROFESIONAL%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riqueros, J. (2017). *Calidad de Servicio y Satisfacción de los Usuarios de la Municipalidad Provincial de Huaylas. Enero- Abril 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 28 de mayo de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12026/riqueros_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vera, C. (2016). *Gestión administrativa del distrito de educación 12D01 y su efecto en el nivel de satisfacción de los usuarios del Cantón Babahoyo año 2015*. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Estatal de Quevedo, Quevedo.

Recuperado el 28 de mayo de 2021, de
<https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1793/1/T-UTEQ-0036.pdf>

ANEXOS

CUESTIONARIO

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

a. Género

Masculino	
Femenino	

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
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
EMPATÍA DEL TRABAJADOR					
DIMENSIÓN 01					
1. Los trabajadores de la municipalidad comprenden y respetan la opinión de los usuarios.					
2. Los trabajadores de la municipalidad adoptan el punto de vista del usuario.					
3. Los trabajadores de la municipalidad se preocupan por las necesidades de los usuarios.					
4. Los trabajadores de la municipalidad se preocupan por comprender los problemas de los usuarios.					
5. Los trabajadores de la municipalidad ven las cosas desde la perspectiva de los usuarios.					
6. Los trabajadores de la municipalidad tienen la facilidad de ponerse en el lugar del usuario.					

7. Los trabajadores de la municipalidad tienen la capacidad de conocer los pensamientos del usuario.					
DIMENSIÓN 02					
8. Los trabajadores de la municipalidad se preocupan por entender el estado emocional del usuario.					
9. Los trabajadores de la municipalidad se interesan en los problemas del usuario.					
10. Los trabajadores de la municipalidad tienen la habilidad de identificar los sentimientos del usuario.					
11. Los trabajadores de la municipalidad se preocupan por el usuario.					
SATISFACCIÓN DEL USUARIO					
DIMENSIÓN 01					
12. Los trabajadores de la municipalidad dan solución a los problemas del usuario.					
13. Recibió el servicio esperado por parte de los trabajadores de la municipalidad.					
14. Los trabajadores de la municipalidad demuestran su disposición a mejorar y brindar un mejor servicio.					
DIMENSIÓN 02					
15. Los trabajadores de la municipalidad transmiten confianza.					
16. Los trabajadores de la municipalidad brindan al usuario los precios correctos para realizar los trámites correspondiente.					
17. Los trabajadores de la municipalidad brindan un adecuado servicio.					
DIMENSIÓN 03					
18. Los trabajadores de la municipalidad se preocupan por las necesidades del usuario desde su llegada a las instalaciones.					
19. Los trabajadores de la municipalidad demuestran tener la visión a futuro de mejorar cada vez más su atención al usuario.					
20. La municipalidad cumplió con sus expectativas.					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla
Género

		f	%
Válido	Masculino	147	41,8
	Femenino	205	58,2
	Total	352	100,0

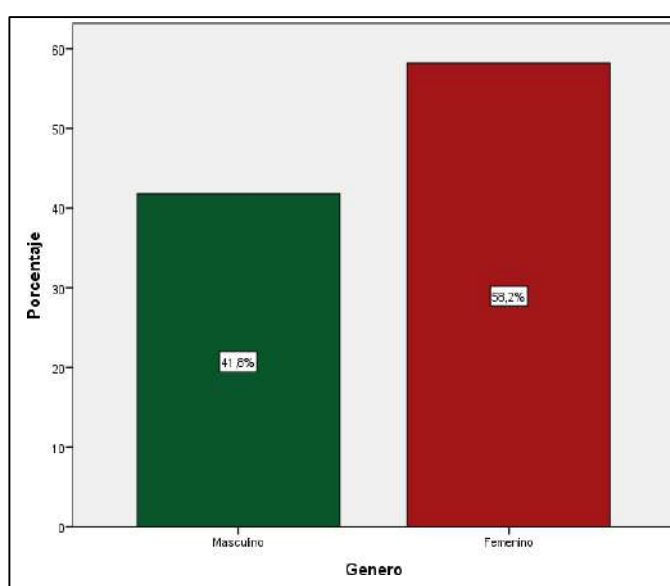


Figura. Género.

Se muestra en la Tabla que el 41.8% pertenecen al género masculino y el 58.2% esta en el grupo del femenino.

ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO SOBRE EMPATIA DEL TRABAJADOR

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,828
	Aprox. Chi-cuadrado	452,824
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	55
	Sig.	,000

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
p1	1.000	.926
p2	1.000	.764
p3	1.000	.824
p4	1.000	.937
p5	1.000	.958
p6	1.000	.900
p7	1.000	.889
p8	1.000	.730
p9	1.000	.683
p10	1.000	.880
p11	1.000	.933

Método de extracción: análisis de componentes principales.

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO SOBRE EMPATIA DEL TRABAJADOR

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	11

VALIDACION DEL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,714
	Aprox. Chi-cuadrado	329,913
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	36
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
p12	1.000	.646
p13	1.000	.738
p14	1.000	.861
p15	1.000	.967
p16	1.000	.536
p17	1.000	.525
p18	1.000	.584
p19	1.000	.819
p20	1.000	.940

Método de extracción: análisis de componentes principales.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO SOBRE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	9

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
5	1	2	2	2	2	1	5	1	5	2	5	3	1	3	5	5	1	2	2
5	5	2	2	2	1	1	1	1	5	1	2	1	1	2	1	5	5	2	2
5	5	2	1	2	2	1	1	2	5	1	1	2	2	2	1	5	5	2	1
5	5	1	1	1	2	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1
5	5	1	1	1	1	1	1	2	5	1	2	1	2	2	2	5	5	1	1
5	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	1	1	2	2	5	1	1	1
3	1	5	1	1	2	1	1	2	5	2	1	2	1	1	1	3	1	5	1
2	2	1	1	2	2	2	5	5	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
2	1	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1
1	3	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	5	2	1	1	1	3	2	2
2	3	2	1	1	2	1	3	5	2	1	1	2	1	1	3	2	3	2	1
1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	2	5	5	1	1	2	1	1	1	1
2	1	2	1	1	1	2	1	5	2	2	5	3	4	1	2	2	1	2	1
2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	5	1	1	1	1	2	1	1	2
1	2	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1
1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	5	1	1	2	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	5	1	1	2	1
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	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	1	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	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	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	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	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	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	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	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

ANEXO N°05 – BASE DE DATOS

Genero	EMPATÍA DEL TRABAJADOR	Empatía cognitiva	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	Empatía emocional	p8	p9	p10	p11	SATISFACCIÓN DEL USUARIO	Calidad funcional percibida	p12	p13	p14	Valor percibido	p15	p16	p17	Confianza	p18	p19	p20
2	37	22	1	5	2	4	4	4	2	15	3	4	4	4	28	10	4	4	2	10	2	4	4	8	1	5	2
1	31	20	4	3	4	3	1	2	11	4	3	3	1	27	6	3	3	1	2	10	4	3	3	11	4	3	4
1	28	20	3	4	3	2	3	2	3	8	1	2	3	2	26	8	3	2	3	8	3	2	3	10	3	4	3
2	31	19	2	2	4	2	3	4	2	12	3	2	3	4	26	9	3	4	2	9	4	2	3	8	2	2	4
1	27	18	1	3	3	2	3	2	4	9	2	2	3	2	24	9	3	2	4	8	3	2	3	7	1	3	3
1	39	22	3	5	1	3	4	5	1	17	5	3	4	5	27	10	4	5	1	8	1	3	4	9	3	5	1
1	28	19	2	2	3	3	1	4	4	9	1	3	1	4	23	9	1	4	4	7	3	3	1	7	2	2	3
2	26	15	2	1	2	4	2	2	2	11	3	4	2	2	19	6	2	2	2	8	2	4	2	5	2	1	2
1	30	22	4	3	3	3	3	1	5	8	1	3	3	1	28	9	3	1	5	9	3	3	3	10	4	3	3
1	40	25	5	2	5	2	3	5	3	15	5	2	3	5	33	11	3	5	3	10	5	2	3	12	5	2	5
1	28	19	3	4	3	3	3	2	1	9	1	3	3	2	25	6	3	2	1	9	3	3	3	10	3	4	3
1	29	18	4	4	1	2	2	4	1	11	3	2	2	4	21	7	2	4	1	5	1	2	2	9	4	4	1
1	35	23	1	4	4	3	4	2	5	12	3	3	4	2	31	11	4	2	5	11	4	3	4	9	1	4	4
2	38	23	4	3	1	4	5	4	2	15	2	4	5	4	29	11	5	4	2	10	1	4	5	8	4	3	1
1	30	19	2	4	2	3	1	5	2	11	2	3	1	5	22	8	1	5	2	6	2	3	1	8	2	4	2
1	25	14	1	1	2	3	3	2	2	11	3	3	3	2	19	7	3	2	2	8	2	3	3	4	1	1	2
2	35	23	5	4	4	1	4	4	1	12	3	1	4	4	31	9	4	4	1	9	4	1	4	13	5	4	4
2	19	12	1	3	1	1	3	1	2	7	2	1	3	1	16	6	3	1	2	5	1	1	3	5	1	3	1
2	31	21	2	1	5	4	1	4	4	10	1	4	1	4	27	9	1	4	4	10	5	4	1	8	2	1	5
1	31	17	3	1	3	2	4	3	1	14	5	2	4	3	24	8	4	3	1	9	3	2	4	7	3	1	3
1	39	26	5	4	4	1	4	5	3	13	3	1	4	5	34	12	4	5	3	9	4	1	4	13	5	4	4
2	25	14	1	1	4	1	5	1	1	11	4	1	5	1	23	7	5	1	1	10	4	1	5	6	1	1	4

2	32	20	2	4	2	3	2	2	5	12	5	3	2	2	24	9	2	2	5	7	2	3	2	8	2	4	2
1	30	23	5	4	5	1	1	3	4	7	2	1	1	3	29	8	1	3	4	7	5	1	1	14	5	4	5
2	28	19	3	3	3	1	5	1	3	9	2	1	5	1	27	9	5	1	3	9	3	1	5	9	3	3	3
1	23	15	1	3	4	2	2	1	2	8	3	2	2	1	21	5	2	1	2	8	4	2	2	8	1	3	4
1	31	21	4	2	4	1	3	3	4	10	3	1	3	3	28	10	3	3	4	8	4	1	3	10	4	2	4
1	23	13	1	1	1	1	1	5	3	10	3	1	1	5	15	9	1	5	3	3	1	1	1	3	1	1	1
2	30	19	1	1	4	4	3	1	5	11	3	4	3	1	26	9	3	1	5	11	4	4	3	6	1	1	4
2	28	20	4	2	4	1	4	1	4	8	2	1	4	1	28	9	4	1	4	9	4	1	4	10	4	2	4
2	35	23	1	2	4	4	5	2	5	12	1	4	5	2	32	12	5	2	5	13	4	4	5	7	1	2	4
2	35	21	3	1	1	1	5	5	5	14	3	1	5	5	27	15	5	5	5	7	1	1	5	5	3	1	1
2	34	22	5	3	1	5	1	3	4	12	3	5	1	3	24	8	1	3	4	7	1	5	1	9	5	3	1
2	29	19	3	2	5	3	2	1	3	10	4	3	2	1	26	6	2	1	3	10	5	3	2	10	3	2	5
2	39	24	4	3	5	4	2	4	2	15	5	4	2	4	31	8	2	4	2	11	5	4	2	12	4	3	5
2	38	24	5	2	3	5	3	1	5	14	5	5	3	1	30	9	3	1	5	11	3	5	3	10	5	2	3
2	38	23	2	5	4	1	4	5	2	15	5	1	4	5	31	11	4	5	2	9	4	1	4	11	2	5	4
2	39	21	1	4	1	5	4	5	1	18	4	5	4	5	26	10	4	5	1	10	1	5	4	6	1	4	1
2	38	25	5	1	4	5	3	2	5	13	3	5	3	2	32	10	3	2	5	12	4	5	3	10	5	1	4
2	31	21	4	3	4	1	4	1	4	10	4	1	4	1	29	9	4	1	4	9	4	1	4	11	4	3	4
2	31	18	2	2	4	1	2	5	2	13	5	1	2	5	24	9	2	5	2	7	4	1	2	8	2	2	4
2	30	19	3	4	3	4	2	2	1	11	3	4	2	2	24	5	2	2	1	9	3	4	2	10	3	4	3
2	31	19	3	2	2	2	4	5	1	12	1	2	4	5	25	10	4	5	1	8	2	2	4	7	3	2	2
2	45	27	3	5	1	4	5	4	5	18	5	4	5	4	33	14	5	4	5	10	1	4	5	9	3	5	1
2	30	18	1	1	3	3	3	4	3	12	2	3	3	4	24	10	3	4	3	9	3	3	3	5	1	1	3
2	31	18	5	1	1	2	2	4	3	13	5	2	2	4	21	9	2	4	3	5	1	2	2	7	5	1	1
2	28	17	3	2	1	2	5	3	1	11	1	2	5	3	23	9	5	3	1	8	1	2	5	6	3	2	1
2	29	19	2	2	5	1	1	3	5	10	5	1	1	3	25	9	1	3	5	7	5	1	1	9	2	2	5
2	27	19	3	5	3	2	3	1	2	8	2	2	3	1	25	6	3	1	2	8	3	2	3	11	3	5	3
2	30	20	1	2	4	3	2	3	5	10	2	3	2	3	26	10	2	3	5	9	4	3	2	7	1	2	4

2	29	18	1	3	2	5	1	3	3	11	2	5	1	3	21	7	1	3	3	8	2	5	1	6	1	3	2
2	37	25	3	5	5	3	4	4	1	12	1	3	4	4	34	9	4	4	1	12	5	3	4	13	3	5	5
2	31	20	1	3	3	3	4	2	4	11	2	3	4	2	27	10	4	2	4	10	3	3	4	7	1	3	3
2	38	24	5	3	2	3	5	5	1	14	1	3	5	5	31	11	5	5	1	10	2	3	5	10	5	3	2
2	39	24	3	5	3	3	4	3	3	15	5	3	4	3	31	10	4	3	3	10	3	3	4	11	3	5	3
2	42	26	5	3	5	5	4	2	2	16	5	5	4	2	35	8	4	2	2	14	5	5	4	13	5	3	5
2	37	25	1	5	4	4	5	1	5	12	2	4	5	1	34	11	5	1	5	13	4	4	5	10	1	5	4
2	31	20	2	2	4	5	3	2	2	11	1	5	3	2	27	7	3	2	2	12	4	5	3	8	2	2	4
2	29	21	4	2	4	1	5	1	4	8	1	1	5	1	30	10	5	1	4	10	4	1	5	10	4	2	4
2	39	25	2	5	3	4	5	1	5	14	4	4	5	1	33	11	5	1	5	12	3	4	5	10	2	5	3
2	30	21	5	3	1	2	1	5	4	9	1	2	1	5	23	10	1	5	4	4	1	2	1	9	5	3	1
2	38	25	5	5	2	4	5	2	2	13	2	4	5	2	32	9	5	2	2	11	2	4	5	12	5	5	2
2	32	23	5	3	5	1	4	2	3	9	2	1	4	2	32	9	4	2	3	10	5	1	4	13	5	3	5
2	32	20	3	3	3	4	2	3	2	12	3	4	2	3	25	7	2	3	2	9	3	4	2	9	3	3	3
2	23	14	1	1	3	2	1	1	5	9	5	2	1	1	18	7	1	1	5	6	3	2	1	5	1	1	3
2	28	17	4	2	1	2	2	5	1	11	2	2	2	5	20	8	2	5	1	5	1	2	2	7	4	2	1
2	24	16	2	2	2	2	1	3	4	8	2	2	1	3	19	8	1	3	4	5	2	2	1	6	2	2	2
2	33	18	3	2	1	3	4	3	2	15	5	3	4	3	23	9	4	3	2	8	1	3	4	6	3	2	1
2	46	31	5	5	4	4	5	3	5	15	3	4	5	3	40	13	5	3	5	13	4	4	5	14	5	5	4
2	43	28	4	4	5	5	3	5	2	15	2	5	3	5	36	10	3	5	2	13	5	5	3	13	4	4	5
2	33	19	1	5	2	3	4	3	1	14	4	3	4	3	25	8	4	3	1	9	2	3	4	8	1	5	2
2	30	21	2	2	4	1	5	2	5	9	1	1	5	2	30	12	5	2	5	10	4	1	5	8	2	2	4
2	27	16	4	1	3	2	3	2	1	11	4	2	3	2	22	6	3	2	1	8	3	2	3	8	4	1	3
2	35	24	5	3	5	1	4	3	3	11	3	1	4	3	33	10	4	3	3	10	5	1	4	13	5	3	5
2	24	14	1	4	1	1	3	2	2	10	4	1	3	2	18	7	3	2	2	5	1	1	3	6	1	4	1
2	43	29	5	5	4	5	3	5	2	14	1	5	3	5	36	10	3	5	2	12	4	5	3	14	5	5	4
2	33	23	3	2	5	3	4	1	5	10	2	3	4	1	32	10	4	1	5	12	5	3	4	10	3	2	5
2	43	28	5	5	5	5	2	3	3	15	5	5	2	3	35	8	2	3	3	12	5	5	2	15	5	5	5

2	40	25	5	4	3	4	5	2	2	15	4	4	5	2	33	9	5	2	2	12	3	4	5	12	5	4	3
1	33	19	5	1	3	5	1	3	1	14	5	5	1	3	23	5	1	3	1	9	3	5	1	9	5	1	3
1	33	25	5	5	5	3	2	2	3	8	1	3	2	2	32	7	2	2	3	10	5	3	2	15	5	5	5
2	32	18	3	1	1	4	4	1	4	14	5	4	4	1	23	9	4	1	4	9	1	4	4	5	3	1	1
2	35	24	5	3	3	5	4	1	3	11	1	5	4	1	31	8	4	1	3	12	3	5	4	11	5	3	3
1	31	21	2	5	2	4	1	3	4	10	2	4	1	3	24	8	1	3	4	7	2	4	1	9	2	5	2
1	38	26	4	3	4	3	3	5	4	12	1	3	3	5	33	12	3	5	4	10	4	3	3	11	4	3	4
1	47	31	5	5	3	5	5	5	3	16	1	5	5	5	39	13	5	5	3	13	3	5	5	13	5	5	3
1	21	14	1	1	2	3	1	2	4	7	1	3	1	2	17	7	1	2	4	6	2	3	1	4	1	1	2
1	41	27	4	4	5	3	2	4	5	14	5	3	2	4	34	11	2	4	5	10	5	3	2	13	4	4	5
1	24	14	1	2	4	1	3	2	1	10	4	1	3	2	21	6	3	2	1	8	4	1	3	7	1	2	4
2	39	24	2	4	4	5	2	5	2	15	3	5	2	5	30	9	2	5	2	11	4	5	2	10	2	4	4
2	41	27	5	1	5	5	2	4	5	14	3	5	2	4	34	11	2	4	5	12	5	5	2	11	5	1	5
2	38	24	5	4	2	4	2	4	3	14	4	4	2	4	28	9	2	4	3	8	2	4	2	11	5	4	2
1	38	23	1	5	2	5	4	2	4	15	4	5	4	2	29	10	4	2	4	11	2	5	4	8	1	5	2
2	38	26	5	3	5	4	2	3	4	12	3	4	2	3	33	9	2	3	4	11	5	4	2	13	5	3	5
2	29	19	2	3	3	1	2	5	3	10	2	1	2	5	24	10	2	5	3	6	3	1	2	8	2	3	3
2	40	25	5	3	2	2	4	4	5	15	5	2	4	4	31	13	4	4	5	8	2	2	4	10	5	3	2
2	33	20	3	1	4	4	3	1	4	13	5	4	3	1	27	8	3	1	4	11	4	4	3	8	3	1	4
2	26	16	1	5	1	3	2	3	1	10	2	3	2	3	19	6	2	3	1	6	1	3	2	7	1	5	1
1	40	25	4	3	2	4	4	4	4	15	3	4	4	4	31	12	4	4	4	10	2	4	4	9	4	3	2
2	20	14	4	1	3	2	1	1	2	6	2	2	1	1	18	4	1	1	2	6	3	2	1	8	4	1	3
2	23	12	1	1	1	4	1	1	3	11	5	4	1	1	14	5	1	1	3	6	1	4	1	3	1	1	1
2	31	20	5	1	5	1	2	3	3	11	5	1	2	3	27	8	2	3	3	8	5	1	2	11	5	1	5
1	36	23	5	3	4	3	4	3	1	13	3	3	4	3	31	8	4	3	1	11	4	3	4	12	5	3	4
1	28	19	2	4	5	2	3	2	1	9	2	2	3	2	27	6	3	2	1	10	5	2	3	11	2	4	5
1	39	25	3	4	1	4	5	3	5	14	2	4	5	3	31	13	5	3	5	10	1	4	5	8	3	4	1
1	44	29	3	4	5	4	4	5	4	15	2	4	4	5	38	13	4	5	4	13	5	4	4	12	3	4	5

2	32	21	1	3	5	3	3	1	5	11	4	3	3	1	29	9	3	1	5	11	5	3	3	9	1	3	5
2	23	16	3	1	1	3	2	1	5	7	1	3	2	1	19	8	2	1	5	6	1	3	2	5	3	1	1
1	40	24	4	1	5	5	2	4	3	16	5	5	2	4	31	9	2	4	3	12	5	5	2	10	4	1	5
1	32	21	4	1	3	5	1	3	4	11	2	5	1	3	25	8	1	3	4	9	3	5	1	8	4	1	3
2	31	16	2	1	1	4	5	2	1	15	4	4	5	2	22	8	5	2	1	10	1	4	5	4	2	1	1
1	43	28	3	5	5	5	4	4	2	15	2	5	4	4	37	10	4	4	2	14	5	5	4	13	3	5	5
1	24	16	1	2	2	4	1	1	5	8	2	4	1	1	19	7	1	1	5	7	2	4	1	5	1	2	2
1	27	18	4	1	4	2	3	2	2	9	2	2	3	2	25	7	3	2	2	9	4	2	3	9	4	1	4
1	31	21	5	1	3	3	5	1	3	10	1	3	5	1	29	9	5	1	3	11	3	3	5	9	5	1	3
1	27	19	4	5	3	1	1	2	3	8	4	1	1	2	23	6	1	2	3	5	3	1	1	12	4	5	3
1	35	21	3	2	2	4	1	5	4	14	4	4	1	5	24	10	1	5	4	7	2	4	1	7	3	2	2
1	35	24	4	1	5	3	4	3	4	11	1	3	4	3	33	11	4	3	4	12	5	3	4	10	4	1	5
1	42	26	3	5	4	5	5	1	3	16	5	5	5	1	35	9	5	1	3	14	4	5	5	12	3	5	4
1	32	18	1	1	2	4	4	1	5	14	5	4	4	1	24	10	4	1	5	10	2	4	4	4	1	1	2
2	40	23	2	1	2	5	4	4	5	17	4	5	4	4	29	13	4	4	5	11	2	5	4	5	2	1	2
2	27	17	2	4	1	5	1	2	2	10	2	5	1	2	19	5	1	2	2	7	1	5	1	7	2	4	1
1	29	18	1	5	1	2	4	2	3	11	3	2	4	2	23	9	4	2	3	7	1	2	4	7	1	5	1
2	24	14	1	1	4	3	1	1	3	10	5	3	1	1	19	5	1	1	3	8	4	3	1	6	1	1	4
1	44	27	3	5	5	5	2	5	2	17	5	5	2	5	34	9	2	5	2	12	5	5	2	13	3	5	5
1	31	22	5	2	3	3	2	3	4	9	1	3	2	3	27	9	2	3	4	8	3	3	2	10	5	2	3
2	29	17	3	1	2	3	4	3	1	12	2	3	4	3	23	8	4	3	1	9	2	3	4	6	3	1	2
1	31	19	2	1	5	5	2	3	1	12	2	5	2	3	26	6	2	3	1	12	5	5	2	8	2	1	5
2	39	28	5	5	5	5	3	1	4	11	2	5	3	1	36	8	3	1	4	13	5	5	3	15	5	5	5
1	29	19	1	1	4	4	3	2	4	10	1	4	3	2	26	9	3	2	4	11	4	4	3	6	1	1	4
1	27	17	2	3	2	1	3	2	4	10	4	1	3	2	22	9	3	2	4	6	2	1	3	7	2	3	2
1	24	17	4	5	1	2	2	2	1	7	1	2	2	2	20	5	2	2	1	5	1	2	2	10	4	5	1
2	36	21	3	3	2	1	5	5	2	15	4	1	5	5	28	12	5	5	2	8	2	1	5	8	3	3	2
2	40	24	3	2	5	3	3	5	3	16	5	3	3	5	32	11	3	5	3	11	5	3	3	10	3	2	5

2	28	21	2	5	5	2	2	2	3	7	1	2	2	2	2	28	7	2	2	3	9	5	2	2	12	2	5	5
1	37	23	5	1	3	3	4	2	5	14	5	3	4	2	30	11	4	2	5	10	3	3	4	9	5	1	3	
2	45	29	5	5	4	5	4	2	4	16	5	5	4	2	37	10	4	2	4	13	4	5	4	14	5	5	4	
1	26	20	4	4	4	1	1	1	5	6	3	1	1	1	25	7	1	1	5	6	4	1	1	12	4	4	4	
2	28	19	4	1	2	2	4	1	5	9	2	2	4	1	25	10	4	1	5	8	2	2	4	7	4	1	2	
1	35	22	3	3	5	4	1	4	2	13	4	4	1	4	28	7	1	4	2	10	5	4	1	11	3	3	5	
1	33	24	4	5	5	1	1	3	5	9	4	1	1	3	30	9	1	3	5	7	5	1	1	14	4	5	5	
2	28	18	4	2	1	2	5	2	2	10	1	2	5	2	24	9	5	2	2	8	1	2	5	7	4	2	1	
2	28	16	1	1	2	4	4	1	3	12	3	4	4	1	22	8	4	1	3	10	2	4	4	4	1	1	2	
1	37	19	2	1	1	4	4	5	2	18	5	4	4	5	24	11	4	5	2	9	1	4	4	4	2	1	1	
1	31	20	3	2	5	1	3	2	4	11	5	1	3	2	28	9	3	2	4	9	5	1	3	10	3	2	5	
1	37	24	4	4	3	5	2	5	1	13	1	5	2	5	29	8	2	5	1	10	3	5	2	11	4	4	3	
2	32	23	5	5	1	4	2	1	5	9	2	4	2	1	26	8	2	1	5	7	1	4	2	11	5	5	1	
1	43	24	3	2	1	4	5	5	4	19	5	4	5	5	30	14	5	5	4	10	1	4	5	6	3	2	1	
2	35	22	1	4	4	5	1	4	3	13	3	5	1	4	27	8	1	4	3	10	4	5	1	9	1	4	4	
2	32	19	3	1	1	4	4	4	2	13	1	4	4	4	24	10	4	4	2	9	1	4	4	5	3	1	1	
1	24	16	1	1	2	2	3	2	5	8	1	2	3	2	21	10	3	2	5	7	2	2	3	4	1	1	2	
2	33	20	5	3	1	3	1	4	3	13	5	3	1	4	22	8	1	4	3	5	1	3	1	9	5	3	1	
1	36	20	4	1	1	3	5	5	1	16	3	3	5	5	26	11	5	5	1	9	1	3	5	6	4	1	1	
2	28	19	3	3	1	2	4	1	5	9	2	2	4	1	24	10	4	1	5	7	1	2	4	7	3	3	1	
2	30	18	5	3	1	2	1	5	1	12	4	2	1	5	20	7	1	5	1	4	1	2	1	9	5	3	1	
2	37	23	5	2	2	4	4	2	4	14	4	4	4	2	29	10	4	2	4	10	2	4	4	9	5	2	2	
2	30	19	2	3	1	5	3	1	4	11	2	5	3	1	23	8	3	1	4	9	1	5	3	6	2	3	1	
1	36	23	4	5	3	1	4	4	2	13	4	1	4	4	30	10	4	4	2	8	3	1	4	12	4	5	3	
2	33	21	2	2	4	3	2	5	3	12	2	3	2	5	27	10	2	5	3	9	4	3	2	8	2	2	4	
1	27	16	2	3	1	2	1	3	4	11	5	2	1	3	18	8	1	3	4	4	1	2	1	6	2	3	1	
1	47	29	5	4	5	5	3	5	2	18	5	5	3	5	37	10	3	5	2	13	5	5	3	14	5	4	5	
1	29	19	4	1	5	1	5	2	1	10	2	1	5	2	29	8	5	2	1	11	5	1	5	10	4	1	5	

2	28	21	5	3	5	2	3	1	2	7	1	2	3	1	29	6	3	1	2	10	5	2	3	13	5	3	5
2	40	27	5	4	3	5	3	4	3	13	1	5	3	4	33	10	3	4	3	11	3	5	3	12	5	4	3
1	35	24	1	5	4	4	1	5	4	11	1	4	1	5	29	10	1	5	4	9	4	4	1	10	1	5	4
2	42	27	5	5	3	3	3	5	3	15	4	3	3	5	33	11	3	5	3	9	3	3	3	13	5	5	3
2	38	25	3	5	3	5	3	2	4	13	3	5	3	2	31	9	3	2	4	11	3	5	3	11	3	5	3
2	37	23	5	3	4	5	1	4	1	14	4	5	1	4	28	6	1	4	1	10	4	5	1	12	5	3	4
2	33	20	2	4	3	2	5	1	3	13	5	2	5	1	28	9	5	1	3	10	3	2	5	9	2	4	3
1	27	19	3	5	1	2	2	2	4	8	2	2	2	2	22	8	2	2	4	5	1	2	2	9	3	5	1
1	31	18	1	3	1	5	1	5	2	13	2	5	1	5	20	8	1	5	2	7	1	5	1	5	1	3	1
2	30	17	4	2	2	3	3	2	1	13	5	3	3	2	22	6	3	2	1	8	2	3	3	8	4	2	2
1	35	21	5	1	3	4	2	4	2	14	4	4	2	4	26	8	2	4	2	9	3	4	2	9	5	1	3
2	35	23	4	2	1	2	4	5	5	12	1	2	4	5	28	14	4	5	5	7	1	2	4	7	4	2	1
2	32	20	3	5	3	2	4	2	1	12	4	2	4	2	27	7	4	2	1	9	3	2	4	11	3	5	3
1	27	19	3	5	2	3	1	1	4	8	3	3	1	1	22	6	1	1	4	6	2	3	1	10	3	5	2
1	43	27	5	4	4	3	5	3	3	16	5	3	5	3	36	11	5	3	3	12	4	3	5	13	5	4	4
1	35	21	3	5	1	1	5	5	1	14	3	1	5	5	27	11	5	5	1	7	1	1	5	9	3	5	1
1	43	27	2	4	4	5	2	5	5	16	4	5	2	5	33	12	2	5	5	11	4	5	2	10	2	4	4
2	26	18	4	5	1	3	1	1	3	8	3	3	1	1	20	5	1	1	3	5	1	3	1	10	4	5	1
2	38	23	4	4	2	4	4	4	1	15	3	4	4	4	29	9	4	4	1	10	2	4	4	10	4	4	2
2	36	21	4	2	1	5	5	2	2	15	3	5	5	2	27	9	5	2	2	11	1	5	5	7	4	2	1
2	37	22	3	2	4	2	5	4	2	15	4	2	5	4	31	11	5	4	2	11	4	2	5	9	3	2	4
2	27	16	1	3	2	2	5	2	1	11	2	2	5	2	23	8	5	2	1	9	2	2	5	6	1	3	2
1	31	19	1	4	3	4	1	4	2	12	3	4	1	4	23	7	1	4	2	8	3	4	1	8	1	4	3
2	29	17	5	2	1	1	5	1	2	12	5	1	5	1	23	8	5	1	2	7	1	1	5	8	5	2	1
2	22	16	2	3	3	1	1	3	3	6	1	1	1	3	20	7	1	3	3	5	3	1	1	8	2	3	3
1	40	24	2	2	2	4	5	5	4	16	2	4	5	5	31	14	5	5	4	11	2	4	5	6	2	2	2
2	29	17	3	3	1	3	3	2	2	12	4	3	3	2	21	7	3	2	2	7	1	3	3	7	3	3	1
1	29	21	5	5	1	1	1	4	4	8	2	1	1	4	23	9	1	4	4	3	1	1	1	11	5	5	1

2	32	18	1	5	1	5	2	3	1	14	4	5	2	3	21	6	2	3	1	8	1	5	2	7	1	5	1
1	37	25	3	5	5	1	4	3	4	12	4	1	4	3	34	11	4	3	4	10	5	1	4	13	3	5	5
1	34	20	1	1	5	4	4	4	1	14	2	4	4	4	29	9	4	4	1	13	5	4	4	7	1	1	5
2	30	18	4	1	2	3	2	3	3	12	4	3	2	3	22	8	2	3	3	7	2	3	2	7	4	1	2
2	45	29	5	5	4	5	5	3	2	16	3	5	5	3	38	10	5	3	2	14	4	5	5	14	5	5	4
2	31	19	2	2	2	3	3	3	4	12	3	3	3	3	24	10	3	3	4	8	2	3	3	6	2	2	2
1	26	18	5	1	1	3	1	3	4	8	1	3	1	3	20	8	1	3	4	5	1	3	1	7	5	1	1
1	33	19	1	5	3	2	4	3	1	14	5	2	4	3	26	8	4	3	1	9	3	2	4	9	1	5	3
2	34	24	4	5	5	2	2	4	2	10	2	2	2	4	31	8	2	4	2	9	5	2	2	14	4	5	5
2	29	19	4	2	2	4	1	3	3	10	2	4	1	3	22	7	1	3	3	7	2	4	1	8	4	2	2
2	32	22	5	2	1	3	2	4	5	10	1	3	2	4	25	11	2	4	5	6	1	3	2	8	5	2	1
2	29	20	3	3	1	4	2	2	5	9	1	4	2	2	23	9	2	2	5	7	1	4	2	7	3	3	1
1	47	29	4	2	3	5	5	5	5	18	3	5	5	5	37	15	5	5	5	13	3	5	5	9	4	2	3
2	27	17	2	5	1	3	4	1	1	10	2	3	4	1	22	6	4	1	1	8	1	3	4	8	2	5	1
2	36	19	2	2	1	4	4	5	1	17	4	4	4	5	24	10	4	5	1	9	1	4	4	5	2	2	1
2	29	17	2	1	1	4	1	4	4	12	3	4	1	4	19	9	1	4	4	6	1	4	1	4	2	1	1
2	34	24	2	5	4	1	2	5	5	10	2	1	2	5	30	12	2	5	5	7	4	1	2	11	2	5	4
1	41	26	5	3	4	3	5	2	4	15	5	3	5	2	35	11	5	2	4	12	4	3	5	12	5	3	4
1	44	30	5	5	5	2	5	3	5	14	4	2	5	3	40	13	5	3	5	12	5	2	5	15	5	5	5
1	27	17	3	4	1	3	1	4	1	10	2	3	1	4	19	6	1	4	1	5	1	3	1	8	3	4	1
1	34	21	4	3	2	2	5	2	3	13	4	2	5	2	28	10	5	2	3	9	2	2	5	9	4	3	2
1	33	21	3	5	3	2	1	4	3	12	5	2	1	4	25	8	1	4	3	6	3	2	1	11	3	5	3
1	27	18	5	3	1	3	3	2	1	9	1	3	3	2	22	6	3	2	1	7	1	3	3	9	5	3	1
2	33	19	2	2	1	3	4	3	4	14	4	3	4	3	24	11	4	3	4	8	1	3	4	5	2	2	1
2	40	23	2	4	4	2	5	5	1	17	5	2	5	5	32	11	5	5	1	11	4	2	5	10	2	4	4
2	34	21	2	1	2	5	2	4	5	13	2	5	2	4	25	11	2	4	5	9	2	5	2	5	2	1	2
1	38	22	2	3	1	5	2	4	5	16	5	5	5	2	25	11	2	4	5	8	1	5	2	6	2	3	1
2	27	17	3	1	5	2	2	3	1	10	3	2	2	3	24	6	2	3	1	9	5	2	2	9	3	1	5

2	38	22	2	1	4	3	3	5	4	16	5	3	3	5	29	12	3	5	4	10	4	3	3	7	2	1	4
1	43	27	3	4	4	5	4	4	3	16	3	5	4	4	35	11	4	4	3	13	4	5	4	11	3	4	4
1	31	20	4	2	4	4	1	4	1	11	2	4	1	4	25	6	1	4	1	9	4	4	1	10	4	2	4
2	24	18	4	2	3	3	1	1	4	6	1	3	1	1	22	6	1	1	4	7	3	3	1	9	4	2	3
1	37	24	5	2	2	4	4	4	3	13	1	4	4	4	30	11	4	4	3	10	2	4	4	9	5	2	2
2	34	24	5	4	5	1	4	4	1	10	1	1	4	4	33	9	4	4	1	10	5	1	4	14	5	4	5
2	39	24	1	4	4	4	5	4	2	15	2	4	5	4	33	11	5	4	2	13	4	4	5	9	1	4	4
2	36	22	5	1	1	5	4	1	5	14	4	5	4	1	27	10	4	1	5	10	1	5	4	7	5	1	1
1	30	19	5	3	2	2	2	4	1	11	3	2	2	4	23	7	2	4	1	6	2	2	2	10	5	3	2
1	39	25	5	4	4	4	5	1	2	14	4	4	5	1	34	8	5	1	2	13	4	4	5	13	5	4	4
1	22	13	1	3	2	2	2	1	2	9	4	2	2	1	17	5	2	1	2	6	2	2	2	6	1	3	2
1	28	18	3	3	4	1	3	1	3	10	5	1	3	1	25	7	3	1	3	8	4	1	3	10	3	3	4
2	34	19	5	1	1	5	2	4	1	15	4	5	2	4	22	7	2	4	1	8	1	5	2	7	5	1	1
2	34	22	5	4	2	1	5	2	3	12	4	1	5	2	29	10	5	2	3	8	2	1	5	11	5	4	2
1	37	23	4	4	1	4	3	4	3	14	3	4	3	4	27	10	3	4	3	8	1	4	3	9	4	4	1
2	33	24	5	5	5	4	1	2	2	9	2	4	1	2	30	5	1	2	2	10	5	4	1	15	5	5	5
2	31	21	2	1	5	2	1	5	5	10	2	2	1	5	27	11	1	5	5	8	5	2	1	8	2	1	5
1	36	25	4	5	2	2	5	3	4	11	1	2	5	3	32	12	5	3	4	9	2	2	5	11	4	5	2
2	32	19	1	3	3	3	1	5	3	13	4	3	1	5	23	9	1	5	3	7	3	3	1	7	1	3	3
2	26	17	3	1	2	2	5	1	3	9	1	2	5	1	24	9	5	1	3	9	2	2	5	6	3	1	2
2	32	23	4	5	1	4	2	2	5	9	1	4	2	2	26	9	2	2	5	7	1	4	2	10	4	5	1
1	37	22	3	2	3	4	3	4	3	15	4	4	3	4	28	10	3	4	3	10	3	4	3	8	3	2	3
2	27	18	5	1	3	5	1	1	2	9	2	5	1	1	22	4	1	1	2	9	3	5	1	9	5	1	3
2	28	22	5	5	4	1	2	1	4	6	2	1	2	1	28	7	2	1	4	7	4	1	2	14	5	5	4
1	32	19	1	3	2	4	2	3	4	13	4	4	2	3	23	9	2	3	4	8	2	4	2	6	1	3	2
2	45	27	5	1	5	5	3	5	3	18	5	5	3	5	35	11	3	5	3	13	5	5	3	11	5	1	5
2	41	25	2	2	5	4	5	3	4	16	4	4	5	3	35	12	5	3	4	14	5	4	5	9	2	2	5
2	42	26	1	4	5	2	4	5	5	16	5	2	4	5	35	14	4	5	5	11	5	2	4	10	1	4	5

2	28	20	5	3	5	1	4	1	1	8	2	1	4	1	29	6	4	1	1	10	5	1	4	13	5	3	5
1	27	18	1	5	4	1	2	3	2	9	3	1	2	3	24	7	2	3	2	7	4	1	2	10	1	5	4
2	43	27	4	5	1	5	2	5	5	16	4	5	2	5	30	12	2	5	5	8	1	5	2	10	4	5	1
2	39	27	3	5	4	5	1	4	5	12	2	5	1	4	32	10	1	4	5	10	4	5	1	12	3	5	4
1	41	25	3	4	3	4	5	5	1	16	2	4	5	5	33	11	5	5	1	12	3	4	5	10	3	4	3
2	36	22	3	2	1	5	4	3	4	14	2	5	4	3	27	11	4	3	4	10	1	5	4	6	3	2	1
1	37	23	5	3	3	2	5	2	3	14	5	2	5	2	31	10	5	2	3	10	3	2	5	11	5	3	3
1	36	24	4	4	4	2	2	5	3	12	3	2	2	5	30	10	2	5	3	8	4	2	2	12	4	4	4
1	40	26	3	5	2	5	2	5	4	14	2	5	2	5	30	11	2	5	4	9	2	5	2	10	3	5	2
1	23	16	2	3	4	2	2	1	2	7	2	2	2	1	22	5	2	1	2	8	4	2	2	9	2	3	4
1	30	20	2	3	1	1	5	3	5	10	1	1	5	3	26	13	5	3	5	7	1	1	5	6	2	3	1
1	31	21	2	3	4	1	1	5	5	10	3	1	1	5	26	11	1	5	5	6	4	1	1	9	2	3	4
2	26	18	5	3	2	3	2	1	2	8	2	3	2	1	22	5	2	1	2	7	2	3	2	10	5	3	2
1	35	23	4	2	4	4	1	3	5	12	4	4	1	3	28	9	1	3	5	9	4	4	1	10	4	2	4
1	34	23	3	4	3	4	1	3	5	11	3	4	1	3	27	9	1	3	5	8	3	4	1	10	3	4	3
1	21	15	3	3	2	1	2	1	3	6	2	1	2	1	19	6	2	1	3	5	2	1	2	8	3	3	2
1	36	20	1	5	2	5	3	3	1	16	5	5	3	3	25	7	3	3	1	10	2	5	3	8	1	5	2
2	26	17	3	1	1	2	4	2	4	9	1	2	4	2	22	10	4	2	4	7	1	2	4	5	3	1	1
2	16	10	1	1	1	3	1	1	2	6	1	3	1	1	12	4	1	1	2	5	1	3	1	3	1	1	1
1	35	21	1	3	4	2	4	3	4	14	5	2	4	3	29	11	4	3	4	10	4	2	4	8	1	3	4
2	30	21	1	4	4	2	5	1	4	9	1	2	5	1	30	10	5	1	4	11	4	2	5	9	1	4	4
2	42	25	2	4	5	3	5	4	2	17	5	3	5	4	35	11	5	4	2	13	5	3	5	11	2	4	5
1	26	17	1	3	1	2	2	3	5	9	2	2	2	3	20	10	2	3	5	5	1	2	2	5	1	3	1
1	37	23	2	5	2	5	4	2	3	14	3	5	4	2	29	9	4	2	3	11	2	5	4	9	2	5	2
2	37	26	3	5	4	3	5	1	5	11	2	3	5	1	35	11	5	1	5	12	4	3	5	12	3	5	4
2	38	25	5	5	1	5	4	3	2	13	1	5	4	3	30	9	4	3	2	10	1	5	4	11	5	5	1
1	22	15	4	2	1	3	1	2	2	7	1	3	1	2	17	5	1	2	2	5	1	3	1	7	4	2	1
2	32	22	4	4	4	2	2	1	5	10	5	2	2	1	28	8	2	1	5	8	4	2	2	12	4	4	4

2	32	21	3	5	3	5	1	1	3	11	4	5	1	1	1	25	5	1	3	9	3	5	1	11	3	5	3
1	40	25	3	3	5	4	4	4	2	15	3	4	4	4	4	34	10	4	2	13	5	4	4	11	3	3	5
1	43	28	5	5	5	2	5	4	2	15	4	2	5	4	4	38	11	5	4	12	5	2	5	15	5	5	5
1	37	23	1	5	2	4	5	3	3	14	2	4	5	3	3	30	11	5	3	11	2	4	5	8	1	5	2
2	35	22	1	4	5	4	2	3	3	13	4	4	2	3	3	29	8	2	3	11	5	4	2	10	1	4	5
1	38	28	5	5	4	3	1	5	5	10	1	3	1	5	3	33	11	1	5	8	4	3	1	14	5	5	4
1	32	24	3	5	4	2	2	3	5	8	1	2	2	3	3	30	10	2	3	8	4	2	2	12	3	5	4
2	37	21	4	1	1	3	4	4	4	16	5	3	4	4	4	26	12	4	4	8	1	3	4	6	4	1	1
1	32	21	2	5	4	2	2	2	4	11	5	2	2	2	2	27	8	2	2	8	4	2	2	11	2	5	4
2	34	21	5	4	1	1	4	4	2	13	4	1	4	4	4	26	10	4	4	6	1	1	4	10	5	4	1
1	42	27	5	4	4	3	5	5	1	15	2	3	5	5	5	36	11	5	5	12	4	3	5	13	5	4	4
1	22	15	1	1	5	1	1	2	4	7	3	1	1	2	2	21	7	1	2	7	5	1	1	7	1	1	5
1	27	18	3	3	1	2	4	1	4	9	2	2	4	1	1	23	9	4	1	7	1	2	4	7	3	3	1
1	38	21	2	2	3	2	5	5	2	17	5	2	5	5	5	29	12	5	5	10	3	2	5	7	2	2	3
2	25	15	3	3	1	3	2	1	2	10	4	3	2	1	1	18	5	2	1	6	1	3	2	7	3	3	1
1	32	21	5	3	3	2	4	3	1	11	2	2	4	3	3	28	8	4	3	9	3	2	4	11	5	3	3
2	44	27	4	3	2	4	5	4	5	17	4	4	5	4	4	34	14	5	4	11	2	4	5	9	4	3	2
1	33	22	1	3	4	1	4	4	5	11	2	1	4	4	4	30	13	4	4	9	4	1	4	8	1	3	4
1	33	22	1	5	4	4	1	3	4	11	3	4	1	3	3	27	8	1	3	9	4	4	1	10	1	5	4
2	32	19	3	1	3	2	5	1	4	13	5	2	5	1	1	27	10	5	1	10	3	2	5	7	3	1	3
1	25	15	2	2	4	2	1	2	2	10	5	2	1	2	2	20	5	1	2	7	4	2	1	8	2	2	4
2	29	17	1	1	5	2	2	3	3	12	5	2	2	3	3	24	8	2	3	9	5	2	2	7	1	1	5
2	45	30	4	4	4	4	4	5	5	15	2	4	4	5	5	38	14	4	5	12	4	4	4	12	4	4	4
2	31	20	2	1	4	4	4	1	4	11	2	4	4	1	1	28	9	4	1	12	4	4	4	7	2	1	4
1	28	17	1	2	1	1	4	4	4	11	2	1	4	4	4	22	12	4	4	6	1	1	4	4	1	2	1
2	27	20	2	5	4	3	1	2	3	7	1	3	1	2	2	25	6	1	2	8	4	3	1	11	2	5	4
1	27	18	4	1	4	1	2	1	5	9	5	1	2	1	1	24	8	2	1	7	4	1	2	9	4	1	4
2	31	23	4	4	5	2	2	2	4	8	2	2	2	2	2	30	8	2	2	9	5	2	2	13	4	4	5

2	39	28	5	5	4	1	5	4	4	11	1	1	5	4	37	13	5	4	4	10	4	1	5	14	5	5	4
1	29	19	2	5	5	1	2	2	2	10	5	1	2	2	26	6	2	2	2	8	5	1	2	12	2	5	5
2	27	19	1	5	3	1	3	3	3	8	1	1	3	3	25	9	3	3	3	7	3	1	3	9	1	5	3
2	36	21	2	1	5	1	5	5	2	15	4	1	5	5	31	12	5	5	2	11	5	1	5	8	2	1	5
1	33	23	4	3	5	3	1	5	2	10	1	3	1	5	29	8	1	5	2	9	5	3	1	12	4	3	5
2	38	21	2	2	3	4	4	5	1	17	4	4	4	5	28	10	4	5	1	11	3	4	4	7	2	2	3
2	30	20	4	3	1	1	1	5	5	10	3	1	1	5	22	11	1	5	5	3	1	1	1	8	4	3	1
2	30	20	1	4	2	3	4	1	5	10	2	3	4	1	26	10	4	1	5	9	2	3	4	7	1	4	2
1	43	26	5	3	1	4	5	3	5	17	5	4	5	3	32	13	5	3	5	10	1	4	5	9	5	3	1
2	30	19	3	1	1	2	4	4	4	11	1	2	4	4	24	12	4	4	4	7	1	2	4	5	3	1	1
2	28	16	3	2	2	1	2	5	1	12	4	1	2	5	20	8	2	5	1	5	2	1	2	7	3	2	2
2	30	18	3	3	3	2	1	5	1	12	4	2	1	5	22	7	1	5	1	6	3	2	1	9	3	3	3
1	30	17	1	3	2	4	3	2	2	13	4	4	3	2	22	7	3	2	2	9	2	4	3	6	1	3	2
2	27	15	2	3	1	1	4	2	2	12	5	1	4	2	20	8	4	2	2	6	1	1	4	6	2	3	1
1	45	28	1	5	5	4	3	5	3	17	5	5	4	3	37	12	4	3	5	14	5	5	4	11	1	5	5
2	43	26	5	4	2	5	3	4	3	17	5	5	3	4	31	10	3	4	3	10	2	5	3	11	5	4	2
2	32	19	3	1	2	4	4	1	4	13	4	4	4	1	25	9	4	1	4	10	2	4	4	6	3	1	2
2	30	21	1	4	3	3	3	2	5	9	1	3	3	2	27	10	3	2	5	9	3	3	3	8	1	4	3
2	30	19	2	3	1	3	5	1	4	11	2	3	5	1	25	10	5	1	4	9	1	3	5	6	2	3	1
2	29	18	3	2	3	2	1	5	2	11	3	2	1	5	22	8	1	5	2	6	3	2	1	8	3	2	3
2	36	25	5	2	4	3	4	2	5	11	2	3	4	2	33	11	4	2	5	11	4	3	4	11	5	2	4
2	37	24	2	4	3	2	5	4	4	13	5	2	4	2	32	13	5	4	4	10	3	2	5	9	2	4	3