

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**  
**Escuela Profesional de Administración y Sistemas**



**TESIS**

**Competencias sociales y el desempeño laboral en los colaboradores  
de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022**

Para optar : El Título Profesional de Licenciado en  
Administración

Autor (es) : Bach. CAMPOS ASORZA, ISAIAS  
: Bach. FLORES PEREZ, DINA

Asesor : Mtro. Vasquez Ramirez, Michael Raiser

Línea de Investigación

Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y  
Culminación : 09.08.2022 al 08.08.2023

HOJA DE APROBACIÓN DE LOS JURADOS  
**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**TESIS**

COMPETENCIAS SOCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE PICHANAQUI – 2022

**PRESENTADA POR:**

Bach. Adm. Flores Perez, Dina  
Bach. Adm. Campos Asorza, Isaias

**PARA OPTAR TÍTULO DE:**

Licenciado en Administración

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**  
APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

DECANO : \_\_\_\_\_  
DR. BEJAR MORMONTOY AGUEDO ALVINO

PRIMER  
MIEMBRO : \_\_\_\_\_  
MTRO. MORENO MENENDEZ FABRICIO MIGUEL

SEGUNDO  
MIEMBRO : \_\_\_\_\_  
MTRO. SANDOVAL TRIGOS JESUS CESAR

TERCER  
MIEMBRO : \_\_\_\_\_  
MTRO. ALVARADO CANTURIN DORIS ISABEL

Huancayo, ... de ..... del 2023.

**COMPETENCIAS SOCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE PICHANAQUI – 2022**

### **Dedicatoria**

A mis padres, por su amor, ejemplo y sus recuerdos que siempre me inspiran, agradezco su compañía y sostén para llegar a ser su orgullo. Es honorable y una gracia ser tu hija, un beso al cielo.

A Dios, que me inspiró y me sostuvo en cada parada, su amor me llevó a lograr mi gran anhelo deseado, realizar mi tesis de investigación.

Dina e Isaias.

### **Agradecimientos.**

A nuestros profesores, sus palabras fueron sabias, sus conocimientos precisos; a mis compañeros, que por largas horas nos juntamos en los trabajos y las horas de estudios. Siempre existirá una persona especial que nos inspiró y sirvió de ejemplo para culminar satisfactoriamente esta etapa. Ustedes fueron la semilla de inspiración. Donde quiera que vaya, los llevaré conmigo en mi transitar profesional. Gracias por su paciencia, por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación perseverancia y tolerancia.

Dina e Isaias

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0176 - FCAC -2023

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

### COMPETENCIAS SOCIALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI – 2022

Con la siguiente información:

Con Autor(es) : **BACH. CAMPOS ASORZA ISAIAS**  
**BACH. FLORES PEREZ DINA**

Facultad : **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

Escuela Académica : **ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

Asesor(a) : **MG. VASQUEZ RAMIREZ MICHAEL RAISER**

Fue analizado con fecha **11/12/2023; con 191 págs.**; en el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

Excluye Bibliografía.

**Excluye citas.**

**Excluye Cadenas hasta 20 palabras.**

Otro criterio (especificar)

X
X

El documento presenta un porcentaje de similitud de **25** %.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N°15 del Reglamento de uso de Software de Prevención de Plagio Versión 2.0. Se declara, que el trabajo de investigación: **Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.**

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 11 Diciembre de 2023.



**MTRA. LIZET DORIELA MANTARI MINCAMI**  
**JEFA**

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**  
**Escuela Profesional de Administración y Sistemas**



**TESIS**

**Competencias sociales y el desempeño laboral en los colaboradores  
de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022**

Para optar	: Título Profesional de Licenciado (a) en Administración
Autor (es)	: Bach. CAMPOS ASORZA, ISAIAS : Bach. FLORES PEREZ, DINA
Asesor	: Mtro. Vásquez Ramírez, Michael Raiser
Línea de Investigación	
Institucional	: Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos
Fecha de Inicio y Culminación	: 09.08.2022 al 08.08.2023

Huancayo – Perú

2023

**ASESOR:**

**Mtro. VASQUEZ RAMIREZ, MICHAEL RAISER**



## Introducción

En un mundo laboral competitivo y complejo como en la actualidad, las competencias sociales en los colaboradores son conductas que permiten el buen desenvolvimiento en las actividades asignadas y tienen una participación de mucha importancia en el éxito de las organizaciones. La interacción efectiva entre compañeros de trabajo, superiores e incluso clientes es un elemento esencial para el funcionamiento correcto de las organizaciones y sus objetivos alcanzados (Moreno et al., 2013). En este contexto, la presente investigación pretende alcanzar el objetivo general que consiste en establecer la relación que existe entre competencias sociales y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2022.

Las competencias sociales es la combinación de acciones y conductas que hacen posible llevar a cabo con éxito las actividades laborales en un entorno organizacional; al hablar de este tipo de competencias nos referimos a la capacidad de comunicación, empatía, resolución de conflictos, cooperación y habilidades que permite entablar relaciones interpersonales sólidas. Estos factores no solo impactan en el bienestar del colaborador, sino también en el éxito organizacional. (Pacheco, 2006)

Por otro lado, se abordó el constructo desempeño laboral, comprendida como la ejecución y resultados de una persona en su entorno laboral. Mediante esta se conoce la contribución de un colaborador hacia la organización y la capacidad para alcanzar metas y objetivos, y cumplir con las responsabilidades de trabajo (Varela y Salgado, 2010). Siendo ambos constructos importantes para el éxito de la organización, la presente investigación se centra en el estudio de las competencias sociales y el desempeño laboral, para ello empleó la metodología más conveniente.

El enfoque de la investigación presente se basa en un estudio cuantitativo de tipo básica, nivel relacional y diseño no experimental de corte transversal, puesto que pretende examinar a qué nivel de relación se encuentran las variables estudiadas. Para ello, se emplearon métodos generales (método científico) y métodos específicos (método hipotético – deductivo) que permitieron analizar los datos acopiados a partir de la encuesta (instrumento cuestionario). Asimismo, se utilizaron técnicas de procesamiento y análisis de datos como la estadística descriptiva e inferencial, Excel y Spss v26, que mediante ella se lograron llegar a los hallazgos investigativos.

La investigación realizada no solo contribuye a la comprensión de cómo las competencias sociales se relacionan con el desempeño laboral, sino también ofrecerá información valiosa a las entidades del sector público interesadas en mejorar sus procesos de selección y desarrollo del personal. La identificación de la relación entre las variables tiene implicancia significativa al momento de tomar decisiones respecto al reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal.

El desarrollo de la investigación se realizó según lo indicado por la Universidad Peruana Los Andes, la cual consta de V capítulos, tal como se muestra:

Capítulo I planteamiento del problema, en la cual se realizó la descripción y formulación del problema (problema general y específicos), seguido a ello, la delimitación espacial, temporal y conceptual; justificación de la investigación desde el punto de vista teórico, metodológica y social; y, por último, los objetivos de la investigación (objetivo general y específicos).

Capítulo II estuvo comprendido por el marco teórico, los antecedentes del estudio (nacionales e internacionales), las bases teóricas y la definición de conceptos.

Capítulo III estuvo comprendido por el planteamiento de las hipótesis, así como la operacionalización de las variables.

Capítulo IV estuvo comprendido por la metodología, donde se definió el método de investigación a utilizar, tipo, nivel y diseño de investigación; asimismo, se pasó a delimitar el tamaño de la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos; y finalmente, ética de la investigación.

Capítulo V estuvo comprendido por la descripción de resultados y el contraste de hipótesis. A continuación, se realizó el análisis y discusión de resultados, así como también las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas que respaldan la investigación.

Finalmente, para completar al estudio realizado, en los anexos se adjuntos la matriz de consistencia, matriz de operacionalización de variables, matriz de operacionalización del instrumento, instrumento de investigación (cuestionarios), validez del instrumento, la data de procesamiento de datos, consentimiento informado y evidencias del proceso de encuesta.

Los autores.

## Contenido

HOJA DE APROBACIÓN DE LOS JURADOS .....	ii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Introducción .....	viii
Contenido.....	xi
Contenido de Tablas .....	xv
Contenido de Figuras .....	xvii
Resumen.....	xviii
Abstract.....	xix
Capítulo I .....	20
Planteamiento del Problema .....	20
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	20
1.2. Delimitación del Problema .....	29
1.2.1 Delimitación Espacial.....	29
1.2.2 Delimitación Temporal.....	29
1.3. Formulación del Problema .....	29
1.3.1 Problema General .....	29
1.3.2 Problemas Específicos.....	30
1.4. Justificación.....	30
1.4.1 Social.....	30
1.4.2 Teórica.....	31
1.4.3 Metodológica.....	31

1.5. Objetivos.....	32
1.5.1 Objetivo General .....	32
1.5.2 Objetivos Específicos .....	33
Capítulo II.....	34
Marco Teórico.....	34
2.1 Antecedentes.....	34
2.1.1 Nacionales .....	34
2.1.2 Internacionales .....	39
2.2 Bases Teóricas o Científicas.....	42
2.2.1 Competencias Sociales .....	42
2.2.2. Desempeño Laboral.....	58
2.3 Marco Conceptual (de las variables y dimensiones) .....	73
2.3.1. Competencias Sociales .....	73
2.3.2. Desempeño Laboral.....	75
Capítulo III.....	77
Hipótesis .....	77
3.1 Hipótesis General .....	77
3.2 Hipótesis Específicas.....	77
3.3 Variables.....	78
3.3.1 Definición Conceptual de Variables.....	78
3.3.2 Definición Operacional de Variables .....	78
Capítulo IV.....	80
Metodología .....	80
4.1 Método de Investigación .....	80
4.2 Tipo de Investigación .....	81

4.3 Nivel de Investigación.....	81
4.4 Diseño de la Investigación.....	82
4.5 Población y Muestra .....	83
4.5.1 Población.....	83
4.5.2 Muestra.....	85
4.5.3 Muestreo.....	86
4.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	86
4.6.1 Técnicas de Recolección de Datos. ....	86
4.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	90
4.8 Aspectos Éticos de la Investigación .....	91
Capítulo V.....	93
Resultados.....	93
5.1 Descripción de Resultados .....	93
5.1.1 Análisis descriptivo de la variable Competencias Sociales.....	93
5.1.2. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral .....	100
5.2 Contraste de hipótesis.....	105
5.2.1. Prueba de Normalidad .....	105
5.2.2. Contraste de Hipótesis General .....	106
5.2.3. Contraste de las Hipótesis Específicas .....	109
Análisis y Discusión de Resultados .....	115
Conclusiones.....	121
Recomendaciones .....	123
Referencias Bibliográficas .....	124
ANEXOS .....	134
Anexo N° 01: Matriz de consistencia .....	138

Anexo N° 02: Matriz de Operacionalización de Variables.....	139
Anexo N° 03: Matriz de Operacionalización del Instrumento .....	140
Anexo N° 04: Instrumentos de Investigación .....	142
Anexo N° 05: Validez de los Instrumentos de Investigación .....	144
Anexo N° 06: La Data de Procesamiento de Datos .....	184
Anexo N° 07: Consentimiento Informado .....	190
Anexo N° 08: Evidencias de la Aplicación de los Instrumento.....	192

## Contenido de Tablas

Tabla 1 Conocimientos técnicos, destrezas y competencias blandas.....	45
Tabla 2 Operacionalización de variables .....	79
Tabla 3 Población de funcionarios y servidores .....	83
Tabla 4 Hallando el tamaño de la muestra.....	85
Tabla 5 Técnicas de recolección de datos .....	86
Tabla 6 Instrumentos de recolección de datos .....	87
Tabla 7 Criterios de interpretación del coeficiente del Alfa de Cronbach.....	88
Tabla 8 Resumen de procesamiento de casos .....	88
Tabla 9 Estadísticas de Fiabilidad.....	88
Tabla 10 Estadísticas de Fiabilidad.....	89
Tabla 11 Validez de juicio de expertos.....	90
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de la variable competencias sociales .....	93
Tabla 13 Frecuencia y porcentaje de la dimensión comunicación asertiva .....	95
Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de la dimensión empatía .....	96
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de la dimensión trabajo en equipo .....	97
Tabla 16 Frecuencia y porcentaje de la dimensión liderazgo .....	99
Tabla 17 Frecuencia y porcentaje de la variable desempeño laboral.....	100
Tabla 18 Frecuencia y porcentaje de la dimensión desempeño de tareas .....	101
Tabla 19 Frecuencia y porcentaje de la dimensión desempeño contextual .....	103
Tabla 20 Frecuencia y porcentaje de la dimensión desempeño contraproductivo.....	104
Tabla 21 Prueba de normalidad de las variables de estudio. ....	105
Tabla 22 Criterios de interpretación del coeficiente de correlación Rho Spearman.....	107
Tabla 23 Coeficiente de correlación entre competencias sociales y desempeño laboral.....	108
Tabla 24 Correlación entre la dimensión comunicación asertiva y desempeño laboral .....	109



Tabla 25 Coeficiente de correlación entre empatía y desempeño laboral.....	110
Tabla 26 Correlación entre trabajo en equipo y desempeño laboral.....	112
Tabla 27 Correlación entre liderazgo y desempeño laboral.....	113

## Contenido de Figuras

Figura 1 Habilidades que exigen las empresas .....	22
Figura 2 Competencias sociales que necesita desarrollar el trabajador .....	23
Figura 3 Tendencias en la demanda de competencias sociales en América Latina .....	24
Figura 4 Asertividad en la empresa .....	52
Figura 5 Mapa de empatía.....	55
Figura 6 Satisfacción laboral y desempeño.....	61
Figura 7 Supuestos de la teoría X, Y .....	63
Figura 8 Relación entre teorías .....	63
Figura 9 Dimensiones afines con el desempeño de tareas .....	66
Figura 10 Factores en el desempeño de tareas .....	67
Figura 11 Sub dimensiones del desempeño contextual .....	69
Figura 12 Modelo de desempeño contextual según Valera y Salgado .....	70
Figura 13 Factores del desempeño contraproductivo .....	71
Figura 14 Modelo de desempeño laboral por Valera y Salgado .....	72
Figura 15 Resultados porcentuales de la variable competencias sociales .....	94
Figura 16 Resultados porcentuales de la dimensión comunicación asertiva .....	95
Figura 17 Resultados porcentuales de la dimensión empatía .....	96
Figura 18 Resultados porcentuales de la dimensión trabajo en equipo .....	98
Figura 19 Resultados porcentuales de la dimensión liderazgo .....	99
Figura 20 Resultados porcentuales de la variable desempeño laboral.....	100
Figura 21 Resultados porcentuales de la dimensión desempeño de tareas .....	102
Figura 22 Resultados porcentuales de la dimensión desempeño contextual .....	103
Figura 23 Resultados porcentuales de la dimensión desempeño contraproductivo.....	104

## Resumen

La investigación parte de la problemática siguiente ¿Cuál es la relación que existe entre competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?, y se enfocó en lograr el objetivo general que consistió en establecer la relación que existe entre competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad mencionada. En base a los fines que se persigue, se utilizó la metodología partiendo de un enfoque cuantitativo, usando el método científico, hipotético deductivo y métodos estadísticos, investigación de tipo básica, nivel correlacional; asimismo, el diseño empleado fue no experimental, transversal. Con una población de 230 colaboradores y la muestra de 144 personas encuestadas por medio de cuestionarios; para el análisis y procesamiento de datos se realizó mediante la estadística descriptiva e inferencial, además, se empleó el software estadístico Spss v26. Los resultados revelaron lo siguientes: un 52.8% (76) de los colaboradores presentan las competencias sociales en un nivel regular; por otro lado, un 83.3% (120) presentan niveles medios de desempeño laboral, es decir, se esfuerzan en desarrollar su trabajo de forma efectiva, pero no están alcanzando su máximo potencial. Se arribó a la conclusión que existe relación significativa ( $r_s=985$ ;  $p < 0,05$ ) entre competencias sociales y desempeño laboral de los colaboradores, dicha relación es positiva muy alto; es decir, mientras los colaboradores presentan buenas competencias sociales, su desempeño laboral se mostrará en niveles altos, lo cual es indispensable para la eficiencia organizacional. Se recomienda diseñar e implementar un programa integral coach para los colaboradores, que les permita adquirir competencias sociales a través de hábitos, técnicas de socialización y desarrollar su inteligencia emocional.

**Palabras clave:** Competencias sociales, desempeño laboral.

### **Abstract**

The research is based on the following problem: What is the relationship that exists between social competencies and the work performance of the employees of the District Municipality of Pichanaqui - 2022? and focused on achieving the general objective that consisted of establishing the relationship that exists. between social skills and the work performance of the collaborators of the aforementioned entity. Based on the purposes pursued, the methodology was used based on a quantitative approach, using the scientific method, hypothetical deductive and statistical methods, basic type research, correlational level; Likewise, the design used was non-experimental, transversal. With a population of 230 employees and a sample of 144 people surveyed through questionnaires; For data analysis and processing, descriptive and inferential statistics were used; in addition, the Spss v26 statistical software was used. The results revealed the following: 52.8% (76) of the collaborators present social competencies at a regular level; On the other hand, 83.3% (120) present average levels of job performance, that is, they make an effort to carry out their work effectively, but they are not reaching their maximum potential. The conclusion was reached that there is a significant relationship ( $r_s=985$ ;  $p < 0.05$ ) between social competencies and work performance of employees, said relationship is very high positive; That is, while employees have good social skills, their work performance will be at high levels, which is essential for organizational efficiency. It is recommended to design and implement a comprehensive coach program for employees, which allows them to acquire social skills through habits, socialization techniques and develop their emotional intelligence.

**Key words:** Social competencies, job performance.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Problema**

#### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

En estos tiempos, existe un condicionamiento relativo del aspecto laboral hacia la persona, por ello, gran parte del tiempo diario sucede dentro del lugar de trabajo, lo que lleva a interactuar permanentemente con los demás quienes se desenvuelven en el mismo lugar de trabajo. Por lo expuesto, se hace necesaria la interacción adecuada y que las personas posean efectivamente un conjunto de competencias sociales a fin de evitar futuros contratiempos que afecten el desempeño laboral debido a un clima laboral deteriorado. Sin embargo, por el uso de la tecnología las personas dejan de lado sus competencias sociales y la inteligencia emocional, transformándose en un reto para los que dirigen al personal de las organizaciones. (Párraga, 2018)

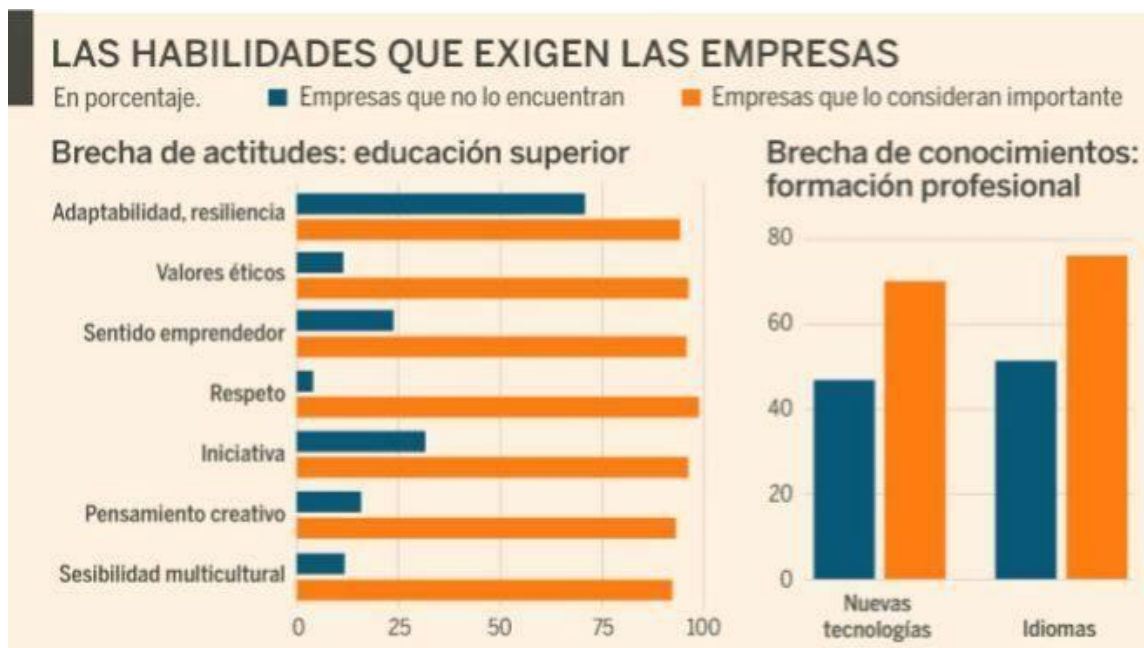
(Do Amaral et al., 2015) señala que en el mundo empresarial es indispensable, entender que el individuo posee variantes en su conducta al ser expuesto a ciertos factores que involucran en su estado de confort. A partir de esto, es importante que el trabajador muestre sus competencias sociales, y establezca lazos afectivos, manifestándose en la capacidad de escucha, mostrar sus emociones, sentimientos, pensamientos y cooperar en

los equipos de trabajo, en donde el ambiente de complacencia es relativo a su satisfacción y rendimiento laboral.

Desde un enfoque internacional, en Bilbao, la asesora creativa del BBVA (Andrés, 2019) presentó un proyecto de educación *aprendemos juntos*, ofreciendo este tipo de herramientas a niños y jóvenes, con la finalidad de conducir a la persona a la creación de oportunidades, y que además puedan desarrollar sus competencias que los prepararán para el futuro. Ya que la sociedad está en frecuente transformación, es indispensable gestionar las emociones en los jóvenes quienes en un futuro ocuparan puestos de trabajo en los que será preciso demostrar sus competencias emocionales para el logro de metas exitosas a nivel personal y corporativo. Otro caso valioso en donde el mundo está en movimiento a desarrollar y dar énfasis a las competencias sociales es el de (Nestlé, 2020) en España, quienes manifiestan como principio corporativo que: las personas son su activo más valioso, y parte de la vocación de relación a largo plazo con los empleados, traducida en la aplicación de políticas de promoción interna que garantizan el desarrollo del talento a lo largo de nuestra vida profesional.

Tal y como se observa en la figura 1, podemos encontrar las habilidades que exigen las empresas en cuanto a la brecha de actitudes y a la brecha de conocimientos.

Figura 1

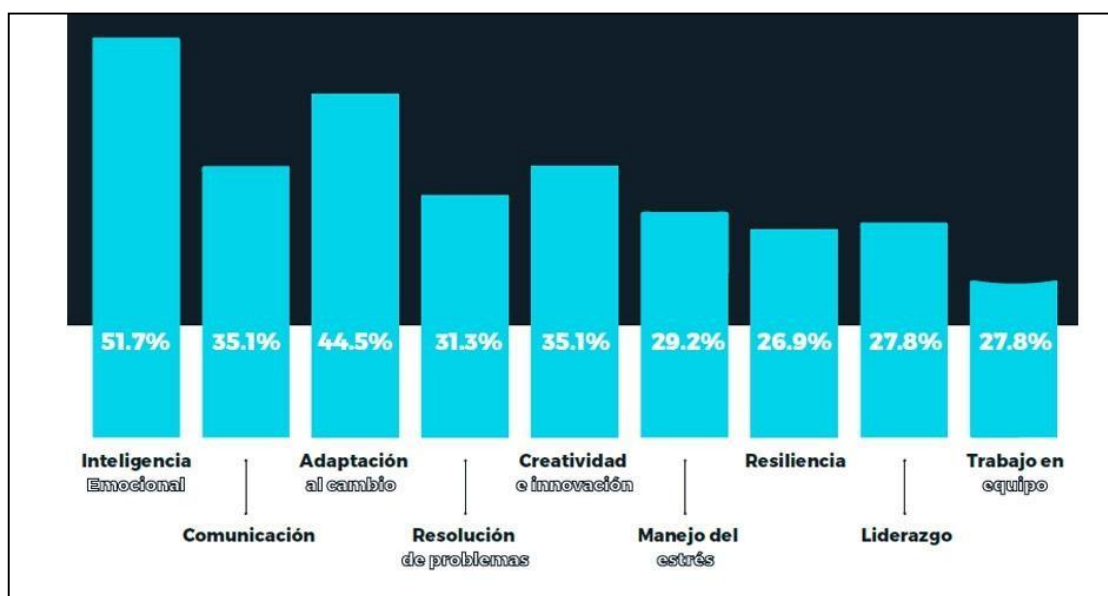
*Habilidades que exigen las empresas*

*Nota:* Existe más del 75% de empresas a nivel internacional que consideran importante las habilidades relacionadas a las competencias sociales. (Guerra y Báez, 2019, p. 23).

Gestionar en base a competencias que muestren rasgos de personalidad y factores de inteligencia, es un primer paso, pero el impacto es mayor cuando se incorpora conocimientos, habilidades diversas e incluso actitudes y valores que la persona ha de manifestar en un contexto determinado. Las organizaciones que sean capaces de identificar competencias que sean claves para su negocio, que desarrollen buenos sistemas de evaluación y que implementen acciones para su desarrollo, obtendrán una ventaja competitiva considerable. (Guerra y Báez, 2019)

Tal y como se observa en la figura 2, podemos encontrar las competencias sociales que necesita desarrollar el trabajador en estos tiempos.

Figura 2

*Competencias sociales que necesita desarrollar el trabajador*

*Nota:* La inteligencia emocional es una competencia social que mayor valor tiene para las organizaciones. (Marketers y Adlatina, 2021, p.56)

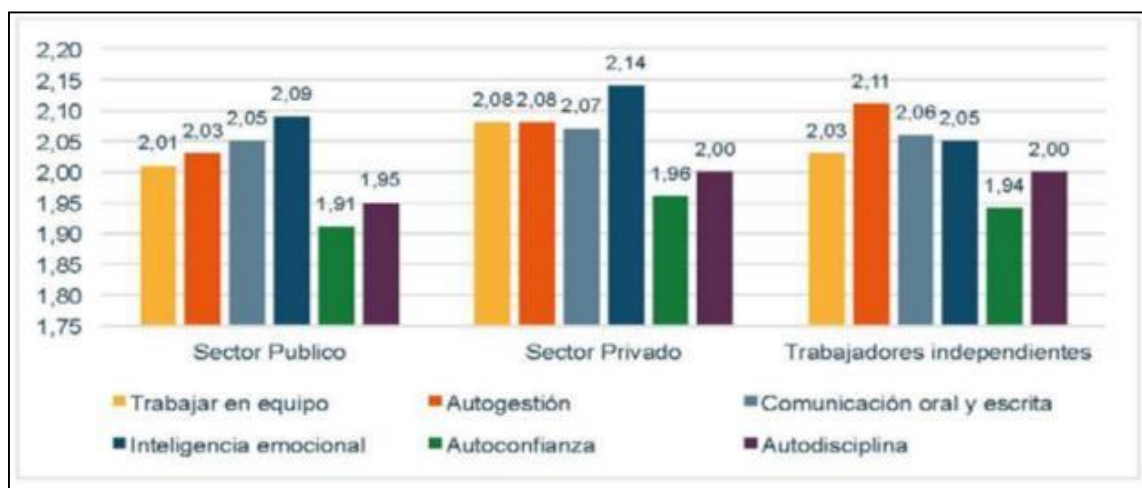
Por lo tanto, se denota que las capacidades técnicas son fundamentales, sin embargo, no son lo único que las empresas desean, aún más cuando el entorno escambiante y se requiere que los equipos de trabajo dentro de las organizaciones se mantengan motivados, es fundamental. Entonces, empresas como Pepsico, Natura, Nestlé y Alsea, por ejemplo, establecen la premisa de que tanto el cliente como el colaborador son el centro, y para ello se requiere de líderes holísticos, personas con alto grado de compromiso hacia la organización, con una gran capacidad de adaptación y capaces de aprender con agilidad. Quienes serán impulsores hacia la colaboración, e inspiren a los demás a entregar lo mejor de sí, dispuestos a retroalimentarse honesta y directamente, dispuestos a admitir errores personales, es esta la mejor carta de presentación, indispensable que contenga entre desarrollo del talento, creatividad e innovación también competencias sociales como el manejo de una inteligencia emocional y la suficiencia de adaptación y socialización (Marketers y Adlatina, 2021).



Asimismo, como se observa en la figura 3, podemos encontrar las tendencias en la demanda de competencias sociales en América Latina y El Caribe, tanto en el sector público, privado y trabajadores independientes.

Figura 3

*Tendencias en la demanda de competencias sociales en América Latina y El Caribe*



*Nota:* Los trabajadores del sector público son los que poseen menor puntaje en cuanto al desarrollo de competencias sociales respecto a los demás, esto puede significar que los colaboradores que desarrollan competencias sociales son aquellos que laboran en empresas del sector privado. (Andrés, 2021)

En el Perú la evolución de requerir competencias sociales en los puestos de trabajo aún sigue en plena construcción, en la conferencia: *Habilidades que te harán indispensables para este 2021* gestionada por la UTP y realizada por la dirección de Talento Humano de Equicons Consultores, se resaltó el impacto de las competencias sociales en tiempos de incertidumbre como una forma de mantener el equilibrio emocional y convertirse en líderes verdaderos, que no solo posean conocimientos de su especialidad, sino también que se desenvuelvan en equipos de trabajo, capacitados en resolver problemas y aptos para adaptarse a distintos escenarios. Las competencias sociales

permiten manejar mejor el estrés laboral, tener relaciones interpersonales óptimas y generar ambientes laborales colaborativos, competencias que las empresas requieren.

A nivel nacional, (Diario Gestión, 2021) revela que el 52% de empresas consideran que las competencias sociales serán los atributos que primen en ellas, considerando según un estudio realizado sobre tendencias de capital humano que, el 94 % de empresas peruanas consideran que la ética es la tendencia más sobresaliente, estadística que se comprende debido a los altos niveles de corrupción que el país atraviesa. En el Perú, a causa de la pandemia y la crisis económica, la adaptabilidad y la automotivación son las competencias sociales que más se han desarrollado en los últimos tiempos. La capacidad de hacer frente a los cambios repentinos y bruscos de empleabilidad y aquellos que trabajaron de forma remota demostrando responsabilidad y cero supervisiones, cumpliendo su trabajo en los plazos establecidos, demostraron que estas competencias estuvieron desarrolladas para lograr los objetivos inmediatos. Sin embargo, en el resto de empresas sobre todo aquellas que son emprendimientos o empresas pequeñas, aún existe el enfoque primordial de solo generar ingresos, lo cual hace que el capital humano quede olvidado, existen otras prioridades que ahora se ven reflejadas como sus debilidades. Esa falta de capacidad de liderazgo lleva a que la empresa pierda las posibilidades de éxito.

(Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2018) afirma que, en el ámbito de las instituciones del estado en el Perú, la selección y capacitación del personal, aún apuesta por el modelo tradicional, en donde existe una desvinculación del trabajador como persona, sin considerar que lo que marca la diferencia en los candidatos postulantes a puestos de trabajo es la actitud. Una de las competencias que mayor valor requiere este tipo de instituciones es la inteligencia emocional, la cual prepara al capital humano a enfrentar los diversos retos que puedan existir. Desde la perspectiva

organizacional, el capital humano es el intangible más importante de la empresa. El capital humano es lo que diferencia a las organizaciones y se constituye en la base de sus *ventajas competitivas*. Sin embargo, existen ciertas dificultades a las que las instituciones del Estado se enfrentan día a día con respecto a su capital humano, tanto ejecutivos y profesionales que no se permiten romper paradigmas aún conservadores, permanecen anclados en su zona de confort, normalizan el concepto de “jefe” y no dan paso al “líder”, situación que se agudiza aún más por la falta de interés de los directivos en promover que el capital humano aflore sus competencias sociales.

La Municipalidad Distrital de Pichanaqui, es un reflejo de la realidad que atraviesan las diversas municipalidades en el país en cuanto a competencias sociales se refiere, en donde prima la burocracia y se han normalizado las tareas repetitivas mediocres. Esto puede deberse a la falta de una medición responsable de cómo los trabajadores se desempeñan en sus puestos y funciones, que indiquen si van en el camino correcto o no, no se aplican estos indicadores de desempeño que permitan tomar acción en aquellos trabajadores que requieren de un cambio, retroalimentación o acciones inmediatas de mejora. Asimismo, dentro de la entidad no existe una exigencia alta de las competencias sociales y minimizan la importancia y el impacto que estas poseen en el logro de un óptimo desempeño laboral en sus trabajadores.

Las organizaciones saludables mantienen la sinergia entre el desarrollo organizacional y el desarrollo de sus trabajadores. El requerimiento que ello supone pasa por el desarrollo de un amplio abanico de habilidades y competencias sociales e interpersonales que fomenten la flexibilidad adaptativa, la eficiencia corporativa y el bienestar subjetivo y psicológico de los trabajadores (Moreno et al., 2013). Es muy probable que el concepto de construir instituciones saludables esté muy distante del

entendimiento de quienes dirigen este tipo de instituciones, ya sea por ignorancia o porque precisamente carecen de una formación en competencias sociales propiamente dicha.

Los problemas que mayormente se observa en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, está relacionado a las competencias sociales que estos poseen, a continuación se detalla: comunicación deficiente, puesto que, en muchos casos se ha evidenciado una comunicación ineficiente entre los colaboradores de la entidad, entre superior y subordinados, e incluso con los usuarios (ciudadanos del distrito), lo que se manifiesta en malos entendidos, la información proporcionada carece de claridad, y en otros casos, la insatisfacción de los ciudadanos; asimismo, los conflictos interpersonales, esto se da con frecuencia entre los colaboradores, lo que provoca un ambiente laboral tenso y perjudica a la colaboración efectiva, dificultando la productividad y la calidad de servicio; además, la falta de empatía en los colaboradores de la entidad es un hecho que preocupa, ya que, estos no se esfuerzan en comprender las necesidades y preocupaciones de los ciudadanos, lo que ha provocado desconfianza en los servicios que ofrece la entidad.

Entre otros síntomas que presenta la entidad, son lo siguiente: Cuando las quejas de los usuarios se manifiestan en incompetencia, es porque no se atendió los requerimientos o las solicitudes, es decir, no han sido resueltas de manera satisfactoria, esto lleva a analizar que el desempeño de sus labores es deficiente. Por lo tanto, es un indicador de que el trabajador no cumple sus objetivos debido a que algo no está bien en él. Esto no sólo afecta a su desempeño en el trabajo sino también a sus interrelaciones personales con los usuarios, compañeros y demás trabajadores. Existe una resistencia a poder adaptarse a los cambios, si bien es cierto los cambios no son muchos, pero cuando se propone una nueva idea, la mayoría de trabajadores simplemente desea seguir con la

misma forma de hacer las cosas, a pesar que los resultados no sean los mejores, no les interesa que un trámite demore semanas y menos les interesa mejorar esa situación. Y cuando se trata de implementar correctivos como por ejemplo motivar a que todos lleguen a su hora, simplemente no proponen alternativas de solución creativas que no sea solo la sanción. Es delicado cuando los trabajadores manifiestan patrones de conducta conflictivos, llevan sus frustraciones y limitaciones al campo laboral, un trabajador desmotivado y no contento consigo mismo genera ambientes desagradables en donde prima la intolerancia, la crítica y el egoísmo si alguno de los otros alcanza sus metas o es reconocido por su labor. Existe el caso de trabajadores que son quienes tienen mayor tiempo en la entidad, y son quienes más se resisten a una mejora, es el caso de que tampoco están dispuestos al trabajo en equipo, y se muestran incompetentes, deficientes en cuanto a relacionarse con su entorno. Otro síntoma que muestra un desempeño laboral deficiente es al momento de comunicarse, existen ciertos trabajadores que se les dificulta desarrollar una comunicación fluida, honesta, empática hacia los demás, tampoco los canales de comunicación están abiertos, se encuentra una muralla que impide el poder relacionarse participativamente.

Consecuentemente esta problemática conlleva al riesgo de ser una entidad mediocre, que sobrevive por necesidad de su mera existencia. Las entidades están conformadas por personas y son el reflejo de ellas. Bajo esta premisa, se visualiza que el municipio, no considera como prioridad potenciar las competencias sociales en sus trabajadores que demanden nuevas habilidades transversales como complemento de su profesionalización, y así obtener capital humano con altos niveles de desempeño. Asimismo, este hecho provoca la reducción de la eficiencia operativa, en otras palabras, la entidad no logra cumplir con las metas y objetivos establecidos; situación que se ve reflejada en mayores quejas y críticas públicas por parte de los ciudadanos del distrito.

Por todo ello, la presente investigación se enfoca en estudiar las competencias sociales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, por lo que, seguidamente se pasa a delimitar y formular el problema general y específicos.

## **1.2. Delimitación del Problema**

### ***1.2.1 Delimitación Espacial***

El desarrollo de la investigación se centra en las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, ubicado en el Jr. 1ro de mayo N° 717 distrito de Pichanaqui, provincia de Chanchamayo, departamento de Junín. Los datos procesados y analizados se acopiaron exclusivamente en esta ubicación. No obstante, a pesar de que los resultados y conclusiones finales de esta investigación sean información valiosa sobre la relación entre las variables, no pueden extrapolarse a otras ubicaciones.

### ***1.2.2 Delimitación Temporal***

Esta investigación se delimita temporalmente durante un periodo de tiempo específico, que abarca desde 09 de agosto del 2022 al 08 de agosto del 2023, periodo dentro de cual se considera realizar la recopilación de datos, procesamiento y elaboración del informe final. Por lo tanto, los hallazgos reflejan la situación durante ese periodo de tiempo, más no reflejan una situación actual o futura.

## **1.3. Formulación del Problema**

### ***1.3.1 Problema General***

¿Cuál es la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022?

### ***1.3.2 Problemas Específicos***

PE 1

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?

PE 2

¿Cuál es la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022?

PE 3

¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?

PE 4

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?

## **1.4. Justificación**

### ***1.4.1 Social***

La presente investigación se justifica desde un enfoque social al abordar la cuestión fundamental sobre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores en una institución del Estado. Con los resultados de este estudio, la Municipalidad Distrital de Pichanaqui puede diseñar políticas y prácticas de gestión de personal, que permitan desarrollar y promover competencias sociales en los colaboradores, para poder obtener mejores resultados de desempeño laboral, los que los llevarán a conducirse a que ciudadanos del distrito se sientan más satisfechos con el servicio recibido por parte de la entidad.

Al comprender mejor cómo las competencias sociales se relacionan con el desempeño laboral, la entidad puede desarrollar estrategias y programas para

fortalecer las habilidades del colaborador, lo que aportaría beneficios significativos a la sociedad, en términos de servicios públicos de calidad. En última instancia, se contribuye al bienestar social entre los colaboradores y ciudadanos, impulsando una sociedad saludable y próspera.

#### ***1.4.2 Teórica***

Teóricamente el aporte va en el conocimiento de primera mano, que ofrecerá a futuras investigaciones, como base teórica relacionada a las competencias sociales se tomó a la teoría de la Inteligencia Social según Thordinke (1929) y en el caso del desempeño laboral se tomó a Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, De-Vet, Buuren & Van-Der-Beek (2011) quienes fundamentaron la Teoría del Desempeño Laboral. Del mismo modo, el estudio realizado se basó en la práctica de teorías ya descubiertas y definiciones, para lo cual, se ha desarrollado un marco teórico que permitió mostrar los distintos conceptos, enfoques y teorías de ambas variables a considerar. Asimismo, esta investigación sirve como guía para los servidores de la entidad, de modo que puedan entender la importancia de las competencias sociales en referencia al desempeño laboral; por último, el resultado de la investigación contribuye en generar nuevos alcances y sirve como base para otros estudios similares.

#### ***1.4.3 Metodológica***

Metodológicamente la investigación se justifica por haber utilizado un enfoque correlacional. Para ello, se aplicó la metodología más adecuada, y se diseñó dos cuestionarios en base a la amplia revisión bibliográfica, las cuales pasaron por una prueba de confiabilidad mediante alfa de Cronbach y validez a través de juicio de expertos, que permitieron obtener resultados significativos y confiables. El aporte



que se realizó con esta investigación son dos cuestionarios que permiten medir: las competencias sociales y el desempeño laboral, la cual podrá ser utilizado por otros investigadores que desean realizar estudios similares al nuestro. En última instancia, la presente investigación contribuye con un marco metodológico efectivo que servirá como guía para realizar futuras investigaciones de tipo básica.

**Instrumento que corresponde a la variable 1: Competencias Sociales.**

Adaptado de Fernandez (2018), de la tesis de Pregrado “Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz – Ancash – 2020”, basado en el libro titulado: Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace. business communication quarterly”, del autor (Robles, M., 2012).

**Instrumento que corresponde a la variable 2: Desempeño Laboral.**

Adaptado de Camiloaga (2021), de la tesis de Posgrado “Gestión del talento humano y desempeño laboral de los servidores de la UGEL Ambo, Huánuco, 2018”, basado en revisiones de la literatura específica de (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet & van der Beek, 2013; LePine, Erez & Johnson, 2002).

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo General***

Establecer la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022.

### ***1.5.2 Objetivos Específicos***

#### OE 1

Identificar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

#### OE 2

Identificar la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

#### OE 3

Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

#### OE 4

Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1 Antecedentes

##### 2.1.1 Nacionales

(Chininin, 2021), en su investigación titulada: *Liderazgo transformacional y competencias emocionales sobre la autopercepción del desempeño grupal en muestra de directores de educación básica especial del Perú*, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, que sustentó en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, resume en su tesis lo siguiente: utilizó la metodología de enfoque cuantitativo y de tipo transaccional correlacional – causal, su objetivo: Estimar la influencia del ejercicio del liderazgo transformacional y las habilidades socioemocionales en la autopercepción de desempeño grupal de los Directores de Educación Básica Especial (CEBE) del Perú, utilizó una muestra de 103 encuestados, llegó a la siguiente conclusión: El liderazgo transformacional y la competencia emocional están relacionadas e influyen significativamente y positiva en la autopercepción del desempeño grupal en los directivos de los Centros de Educación Básica Especial del Perú durante el 2018, asimismo, señala en su

investigación que asumen las habilidades como la identificación, la comprensión o reconocimiento de fortalezas, la expresión, regulación y uso de sus emociones, con una alta probabilidad de que incorporen a sus prácticas profesionales, dado el poder predictivo de la competencias socioemocionales.

(Fuster, 2020), en su investigación titulada: *Competencias investigativas influyentes en las habilidades para la solución de problemas sociales en estudiantes de la facultad de educación UNMSM*, para optar el grado académico de Magíster en Educación, que sustentó en la Universidad San Martín de Porres, resume en su tesis lo siguiente: su metodología paradigma positivista, enfoque cuantitativo, tipo sustantivo, diseño no experimental del subtipo correlacional causal, su objetivo: Determinar la influencia de las competencias investigativas de los estudiantes universitarios en las habilidades para resolver problemas sociales, utilizó como muestra 141 estudiantes, quiénes rindieron un cuestionario, concluye lo siguiente: Las dimensiones de las competencias investigativas se corresponden unilateralmente debido a que se utilizaron tres instrumentos, para la capacidad cognitiva, procedimental y comunicativa los mismos que se requieren para la realización del trabajo de investigación. Asimismo, señala la influencia de las competencias investigativas en las habilidades para solucionar problemas sociales, además, señala que los estudiantes desarrollaron y adquirieron habilidades investigativas cognitivas en un nivel alto con sentido reflectivo con capacidad de identificar, comprender y resolver problemas en la sociedad.

(Neyra, 2020), en su trabajo de investigación titulado: *Habilidades sociales de la plana directiva y su influencia en el desempeño laboral en el instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial*, para optar el grado

académico de Maestro en Ciencias con Mención en Gerencia y Administración de la Educación, que sustentó en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman, resume en su tesis lo siguiente: su metodología de tipo básica, diseño no experimental, transacciona, su objetivo: determinar de qué manera las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial, utilizó una muestra de 59 instructores, a quiénes se les aplicó un cuestionario, concluye en lo siguiente: Se ha comprobado que las habilidades sociales de la plana directiva influye en el desempeño laboral en el SENATI, en relación a la prueba estadística de regresión logística ordinal, explicando que las habilidades sociales de la plana directiva tiene un nivel de influencia del 74.4% sobre la variables desempeño laboral, además señala que las habilidades sociales de la plana directiva se refieren a las habilidades de: interacción social, de comunicación, para trabajar en equipo, de gestión de reuniones, asertividad, empatía y de negociación. Asimismo, se ha comprobado la relación significativa entre las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el SENATI de Tacna, de acuerdo a la prueba correlacional de Spearman Rho, cuyo coeficiente es 8,890.

(Bardales, 2019), en su investigación titulada: *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa de nivel secundaria del sector público*, para optar el grado de Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano, que sustentó en la Universidad Privada del Norte, resume su tesis lo siguiente: su metodología diseño de contrastación no experimental de corte transversal, su objetivo: determinar si la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del profesional docente de una institución educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca, 2019, utilizó una

muestra de 68 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario, concluye lo siguiente: La gestión por competencias influye positiva y significativamente en el desempeño laboral del profesional, asimismo concluye que del 100% de competencias laborales identificadas el 22.1% presentan un nivel de gestión por competencia media y el 77.9% presenta un nivel alto, entre tanto, también se midió el desempeño laboral del profesional determinándose que el 16.2% de los docentes presentan un desempeño laboral medio y el 83.8% presentan un desempeño laboral alto.

(Contreras, 2019), en la investigación titulada: *Las habilidades sociales y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huánuco*, para optar el título profesional de Licenciada en Administración, que sustentó en la Universidad de Huánuco, resume en su tesis lo siguiente: su metodología de tipo aplicada, nivel descriptivo, diseño no experimental – transeccional, su objetivo: determinar de qué manera las habilidades sociales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, utilizó una muestra de 115 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario, llega a las siguientes conclusiones: Las habilidades sociales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, mediante las conductas, pensamientos, sentimientos y emociones de los trabajadores con altos niveles de desarrollo personal el mismo que se refleja en la atención interna y externa de las labores que desarrollan los colaboradores, asimismo, la investigación concluye que la conducta de los colaboradores influye significativamente en el desempeño laboral ya que las habilidades sociales impulsan el desarrollo institucional a base de actitudes, así también, concluye que el pensamiento del personal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco,

dado que motiva al personal que al mismo tiempo influye a otros, siendo fundamental para cumplir con las tareas encomendadas.

Peche (2019), en su trabajo de investigación titulado: *Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores del Hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta*, para obtener el grado Académico de Maestra en Gestión Pública, que sustentó en la Universidad César Vallejo, resume en su tesis lo siguiente: su metodología no experimental y el diseño correlacional transeccional causal, su objetivo: determinar la influencia de la gestión por competencias, utilizó una muestra de 42 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario. Conclusión: Existe relación entre gestión por competencias y la productividad laboral de los colaboradores del hospital, en los resultados de gestión por competencias se ha determinado que el 52% de los colaboradores desarrollan una regular gestión por competencias, y el 31% desarrollan una eficiente gestión por competencias, en relación al resultado del nivel de productividad, el 74% de los colaboradores son regularmente productivos y el 17% son eficientemente productivos, entre tanto, sobre el resultado en las dimensiones de la gestión por competencias, el 52% de los colaboradores realizan una regular gestión por competencias y el 45% cuentan con una capacitación regular. Finalmente, concluye que, existe una influencia significativa entre la selección de personal y la productividad laboral, entre la capacitación y desarrollo y la productividad laboral, entre la carrera profesional y la productividad laboral, entre la planificación estratégica y la gestión por competencia, entre los recursos humanos y la gestión por competencias, entre recursos materiales y la gestión por competencias y entre actividades y procesos y la gestión por competencias.

### 2.1.2 Internacionales

(Moreira y Zambrano, 2021) en su investigación: *Incidencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores en tiempos de covid-19 en Equipos y Transportes S.A.*, para optar el Título Profesional de Psicólogo, que sustentaron en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, resumen en su tesis lo siguiente: métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético e hipotético- deductivo, de tipo básica, su objetivo: evaluar la incidencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores. Utilizaron una muestra de 39 trabajadores que se sometieron a un cuestionario y entrevista, concluyen en lo siguiente: que hay un nivel alto de trabajo en equipo, por otro lado, los resultados de la evaluación realizada por el gerente fueron altos, lo que significa que tienen un desempeño laboral sobresaliente, adicional a esto, en la entrevista realizada se pudo confirmar dichos resultados ya que las respuestas de los trabajadores fueron positivas y tenían coherencia con los resultados de los otros instrumentos, afirmando así la hipótesis de la investigación.

(Salazar, Ganga, Uribe, Muñoz 2020), en su investigación titulada: *Necesidades de capacitación en una municipalidad de la zona central de Chile: la mirada de los funcionarios*. Universidad del Zulia, Venezuela, resumen en su investigación lo siguiente: su objetivo: su metodología descriptiva transversal con muestreo intencional., utilizó una muestra de 98 funcionario, a quiénes se les aplicó un cuestionario. Los resultados indican que los funcionarios participan en cursos de capacitación para mejorar su desempeño y se muestran abiertos a recibir formaciones adicionales. Consideran sus habilidades como buenas para su correcto desempeño laboral, pero estiman que la capacitación mejoraría el trabajo en equipo y liderazgo.



Se concluyó que dentro de las principales motivaciones que tiene el personal hacia la capacitación está mejorar el desempeño dentro de su puesto de trabajo, el crecimiento a nivel profesional y a nivel personal. Esto es avalado por la experiencia que han recibido por parte de la Municipalidad, indicando que esta capacitación ha sido de buena calidad, ya que se encuentra alineada con los requerimientos hacia el puesto de trabajo.

(Mendo, 2019), en su investigación titulada: *Desarrollo de habilidades sociales y de trabajo en equipo en el contexto universitario: aprendizaje cooperativo y entrenamiento en habilidades sociales*, tesis doctoral en Psicología, que sustentó en la Universidad de Extremadura, España, resume en su tesis lo siguiente: su metodología experimental de tipo aplicada, su objetivo: demostrar que en el contexto universitario, el uso de entrenamiento de habilidades sociales son eficaces para desarrollar el trabajo en equipo, utilizó a 1040 estudiantes de muestra, quienes rindieron un cuestionario, concluye en lo siguiente: en el contexto universitario, es posible e importante la aplicación de metodologías que faciliten y refuercen el aprendizaje de competencias que precisan de contextos sociales de aprendizaje y trascienden lo estrictamente académico. Concretamente, que el entrenamiento de habilidades sociales y la metodología cooperativa son métodos eficaces para el desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes universitarios. Además, señala que a pesar de la existencia de consenso sobre los procedimientos en el entrenamiento de habilidades sociales y que, en general, son efectivos en diferentes contextos, no se suele facilitar la enseñanza directa y sistemática de habilidades sociales. En el mejor de los casos los docentes en las horas de docencia trabajan las habilidades sociales transversalmente. De esta manera, las habilidades que se incorporan a la conducta del alumnado, si no se practican o son reforzadas en el

futuro se extinguirán, por lo que, si las situaciones en las que se entrenan las habilidades sociales específicamente, no se prolongan, las competencias sociales no se afianzarán.

(Quesada, 2019), en su investigación titulada: *Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en el E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid*, para obtener el grado académico de Maestría en Administración de Empresas de Salud, que sustentó en la Universidad EAN, Colombia, resume: su metodología experimental, de tipo aplicada, su objetivo: determinar la influencia de las habilidades blandas en la interrelación del líder gerencial en el recurso humano, usando el inventario de prácticas de liderazgo (IPL), con el fin de fomentar la fuerza de liderazgo, utilizó 15 profesionales de la salud que rindieron un cuestionario, concluye en lo siguiente: Que el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución es un liderazgo idealista, juicio, y flexible capaz de afrontar los cambios que pueda requerir a partir de valores y expectativas compartidas. Asimismo, refiere que los encuestadores manifiestan que las principales habilidades blandas del líder son la adaptación al cambio, estrategia, trabajo en equipo, visión, confianza, coherencia, credibilidad, flexibilidad y creatividad, considerando que se debe trabajar en riesgo, innovación, liderazgo, delegar funciones, empoderamiento al personal, comunicación asertiva, autenticidad y empatía. Además, concluye que las habilidades blandas de mayor impacto en el recurso humano de la entidad son la flexibilidad y creatividad y que en las habilidades que se debe trabajar con prioridad son delegar funciones y empoderamiento al personal.

Sánchez (2019), en su investigación titulada: *Impacto de las competencias socio-emocionales de los alumnos del grado de enfermería en prácticas clínicas*

*reales y simuladas*, para obtener el Doctorado en Ciencias de la Salud, que sustentó en la Universidad Católica de Murcia, España, resume en su tesis lo siguiente: su metodología experimental, de tipo aplicada siendo una simulación clínica, su objetivo: Analizar las competencias socio-emocionales de los alumnos de Grado en Enfermería y su impacto en el rendimiento de las prácticas clínicas reales y simuladas, utilizó una muestra de 52 alumnos, quienes fueron evaluados a través de escenarios clínicos, llega a la conclusión siguiente: Los alumnos han demostrado habilidades comunicativas en escenarios clínicos simulados con pacientes críticos, además mostraron una buena comunicación y trabajo en equipo y buen dominio de habilidades clínicas. Asimismo, manifestaron en general, poseer buenos niveles de empatía, respeto, comportamiento social asertivo, afrontando el estrés, autoeficacia, compromiso académico, motivación y baja ansiedad.

## **2.2 Bases Teóricas o Científicas**

### ***2.2.1 Competencias Sociales***

(Tobón, 2011) define a las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano.

Respecto al término competencia para el desempeño de profesión, oficio o puesto de trabajo, los estudiosos acuñaron términos que intentan aproximarse al hecho de que el trabajador sea competente para desempeñarse laboralmente de manera exitosa, estos términos son competencias sociales, competencias personales, competencias profesionales, competencias laborales, etc., al respecto algunos investigadores reconocen mediante la historia y otros definen varias acepciones del concepto de competencia social (Párraga, 2018). Lo que quiere decir, que aun continuará siendo objeto de debate las acepciones del término competencia, siendo la definición más básica que es un conjunto de comportamientos relacionados con el desempeño bueno o excelente del trabajo, aquellos que están orientados a ser de tipo técnicos (tareas) y social (relaciones).

(Segura, 2004 citado por Párraga, 2018) define competencia como la facultad en el trabajo que es posible cuantificar, útil para la realización de las labores con eficacia, lo que significa hallar objetivos anhelados por la empresa. Integran estas competencias el saber, las habilidades, la pericia y conductas que el factor humano demuestra y desarrolla hacia la misión.

(Ibarra, 2001 citado por Párraga, 2018), significa “la facultad de producir que posee el factor humano definido como desempeño dentro de un ambiente de trabajo, y que es complemento de los saberes, técnicas o pericia, sino que además incluye aspectos de valor y causas que son el pilar de un determinado comportamiento” (p.125).

(Pacheco, 2006) el término competencia fue utilizado como producto de las investigaciones de David McClelland en la década de los 70, con el enfoque a identificar variables que permitirán explicar el desempeño laboral. McClelland

consiguió elaborar un terreno de elementos que hacían posible observar las diferencias del nivel de rendimiento del factor humano en base a entrevistas y por medio de la observación, quien también puso atención en las formas y conductas de aquellos, sobre eso, en Inglaterra que ya estaba familiarizada con la aplicación del enfoque le dieron mayor relevancia y reconocimiento de ser un instrumento que sirve para la mejora de la eficiencia, pertinencia y calidad en cuanto a formación se refiere.

Bajo esa premisa, el término competencias sociales se refiere como la unión de técnicas no cognitivas, que la persona posee para realizar correctamente su tarea. Se les conoce también como competencias del “saber ser” lo que lleva a reconocer como una persona usa sus habilidades para desarrollar sus labores y a su vez relacionarse con su entorno (Singer et al., 2009).

Tomando como referencia a Goleman, existen varias competencias sociales, las mismas que son la respuesta a ciertas habilidades conexas con la inteligencia emocional de cada individuo, pues es la inteligencia emocional la que determina la capacidad potencial de que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas que están basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: Autocontrol o autorregulación, conocimiento de uno mismo, motivación, empatía y habilidades sociales (Goleman, 1998).

Según (Roca, 2014) las competencias sociales se pueden observar mediante la manera de comportarnos, de pensar y cómo sentimos, y que nos conducen a que nuestras relaciones interpersonales sean agradables, y que sumado a ello, es prescindible que el entorno nos respete y nos permita el logro de nuestras metas. Son lineamientos que nos llevan a que nuestras relaciones sean productivas al máximo, evitando consecuencias negativas, ya sea en un corto o largo tiempo. Las personas

socialmente hábiles van detrás de su interés personal, pero no dejan de lado los intereses ni sentimientos de la sociedad, y si existiera un conflicto, buscan soluciones que beneficien a ambas partes.

Tomando a Alles (2008), a diferencia de otros autores, la autora coloca a las habilidades y destrezas por separado de las competencias, sustentando en que se pueden identificar y desarrollar de manera fácil y que además por sí mismas no se relacionan con el rendimiento laboral eficiente. A continuación, en la figura un ejemplo de la diferencia de estos tres conceptos:

Tabla 1

*Conocimientos técnicos, destrezas y competencias blandas*

<b>Conocimientos Técnicos, = Habilidades Duras o <i>Hard Skills</i></b>	<b>Habilidades, Destrezas</b>	<b>Competencias = <i>Soft Skills</i></b>
Matemáticas aplicadas	Manejo de vehículos	Adaptabilidad
Estadística	Manejo de ordenadores	Aprendizaje continuo
Contabilidad General	Preparación de comidas	Autocontrol
Costos	Reparación de objetos	Autonomía
Idiomas	Resistencia al cansancio	Autodirección

*Nota:* Soft Skills estas muy asociadas a las competencias sociales. (Alles, 2008 p.126)

Cabe resaltar que las competencias sociales son innatas, y podemos todos desarrollarlas. Es por ello, que existen cursos que ayudan a que los profesionales puedan diferenciarse y destacar en su entorno laboral competitivo, aún incluso estando dentro de puesto de trabajo de nivel alto (Guerra, 2019).

En el mundo real, no todos los trabajadores desarrollan sus competencias sociales, y por ello nace la necesidad de que las mismas empresas se preocupen y faciliten a sus empleados el desarrollo de las ya mencionadas competencias sociales, la razón, es porque es una inversión que beneficie a ambos actores.

Desarrollar las competencias sociales en un entorno laboral son apreciadas como cualidades positivas, y que viendo al mercado competitivo actual, es una garantía de evitar la alta rotación de personal, por lo que las empresas requieren de trabajadores lineados con el crecimiento de la misma. Una de las dificultades a las cuales se enfrentan los trabajadores es: el salir de la zona de confort, y convertirse en líder. Por ello la importancia de que se debe de poseer y desarrollar las competencias sociales, la responsabilidad e iniciativa parte de un inicio del mismo factor humano que busca su diferenciación (Roca, 2014).

### **Teorías que Aportan al Desarrollo de las Competencias Sociales.**

*Teoría del Aprendizaje Social.* La aparición de las competencias sociales, implica el acompañamiento de teorías que explican cómo el ser humano es considerado un ser social capaz de asimilar destrezas de su entorno. Entre las teorías que apporto al desarrollo de la indagación, se encuentra el *aprendizaje social* de Albert Bandura con la relación entre la persona– ambiente. Destaca que el comportamiento humano es aprendido por observación de su mundo exterior y aprende a diario. De igual forma, las acciones son reacción a la situación por la que atraviesa una persona. Inserta el término “modelaje” es cuando el sujeto tiende a responder y repetir acciones que brinden habilidades necesarias para interactuar con otros es decir su socialización en el mundo. Tiene en cuenta el papel de las expectativas de éxito o fracaso (Roca, 2014).

*Teoría Sociohistórica.* Con su máximo exponente (Vygotsky, 1981) en la teoría Socio- histórica, explica que la zona de desarrollo próximo se localiza entre el nivel real de desarrollo y el nivel de desarrollo potencial. En esta zona se realiza el aprendizaje cultural mediante la interacción con otras personas. Además, brinda

conocimiento que permite una adecuada respuesta ante una situación. Al mencionar la relevancia de las competencias sociales, puesto que al generar aprendizajes es necesario la interacción con otras personas. Ser consciente de las experiencias de otras personas se adquiere un amplio abanico de alternativas para prever situaciones que causen conflictos en el futuro.

***Teoría de las Inteligencias Múltiples.*** Otra de las teorías es la de las inteligencias múltiples, siendo destrezas individuales que ayudan afrontar problemas a una persona. Hace referencia específicamente a la *inteligencia interpersonal* como la capacidad para comprender y mantener relaciones sociales entre ellas. En su libro *estructuras de la mente* de Gardner (1983) se habla de “las habilidades comprendidas en una inteligencia se pueden emplear como un medio para adquirir información. Así, los individuos pueden aprender explotando códigos lingüísticos, o demostraciones anestésicas o espaciales, o mediante la explotación de vínculos interpersonales” (p.251). Resaltando que, tanto la información adquirida en el ciclo de vida debe ser ligada con destrezas verbales y no verbales dando hincapié en demostrar acciones visibles y responsables dentro de un grupo social.

### **Características de las Competencias Sociales.**

Para el caso de Goldstein y Cold (1980) en la *escala de evaluación de habilidades sociales*, menciona que las competencias sociales tienen las siguientes características:

- Capacidad para percibir, entender, interpretar y manifestarse frente a los estímulos visibles en situaciones de relacionarse con los demás.
- Exige la captación y aceptación del otro, y la comprensión de los elementos simbólicos asociados a sus reacciones tanto verbales como no verbales.



- Capacidad de interpretar roles, ser lo que los demás desean respecto de uno.
- Es el factor primordial en la ejecución del rol, un factor que nace de las características de la personalidad.
- Aporta a que las relaciones interpersonales sean efectivas en cuanto al propio comportamiento, dependiendo de cómo percibimos, aceptamos, comprendemos y respondemos a las expectativas asociadas del propio rol.
- Contribuye al mutuo entendimiento y comprensión entre dos interlocutores.

### **Componentes de las Competencias Sociales.**

***Moldeamiento.*** Es definido como “un aprendizaje por medio de la imitación” (Goldstein et al., 1989, p. 23). Ha sido estudiado por múltiples autores. Este aprendizaje se puede reforzar mediante la prolongación de su práctica, pero se puede mitigar al disminuir la frecuencia a su exposición. Tras la investigación realizada por el autor afirma que es una técnica efectiva y fiable e identificó tres tipos de aprendizaje de mediante el modelamiento: aprendizaje por observación, efectos de inhibición y desinhibición, facilitación de conductas. Pese a todo, por sí mismo no era suficiente para el aprendizaje, era necesario cumplir con ciertas características y situaciones para que se del aprendizaje.

***La Representación de Papeles o Role Playing.*** El segundo componente del aprendizaje estructurado es la representación de papeles o *role playing*, se desarrolla con la participación de un individuo que represente un determinado papel en una representación o dramatización en general, evitando su posición habitual. Con el objetivo de observar sus comportamientos y modificarlos. Se da el proceso de analizar “desde lo que piensan en privado hacia lo que dicen en público” (Goldstein y Colaboradores, 1989, p. 27), y produce un cambio a nivel individual como grupal. Estas representaciones, concientizan a los participantes de conductas que se creen

no tenerlas. De esta forma, el facilitador recomienda pautas para la intervención de la conducta.

***La Retroalimentación del Rendimiento.*** El tercer componente del aprendizaje estructurado es la retroalimentación del rendimiento, tras aprender un comportamiento se debe tener especial atención a los refuerzos que se dan para repetir la conducta. El reforzamiento es “un suceso que sirve para aumentar la probabilidad de que se realice una determinada conducta” (Goldstein, et al., 1989, p. 30).

Existen tres tipos de refuerzos materiales (obsequios, comida y dinero), social (reconocimiento y aceptación) y auto refuerzo (evaluación positiva a sí mismo). Estos, pueden ser utilizados de acuerdo con la conveniencia de la situación. En definitiva, se recomienda que se prioricen los refuerzos sociales a los materiales.

### **Tipos de Competencias Sociales.**

Dentro del primer grupo de competencias sociales, se hallan aquellas que permiten el primer contacto con el otro, el saber ganarse un voto de confianza, así como también establecer una conversación como parte del saber interactuar, hacerse conocer, escuchar y mostrar respeto mutuo (Giraldo, 2003).

Una vez que, se hayan cumplido acciones del primer subgrupo, el individuo tendrá la capacidad de realizar un trabajo colaborativo, sea entre pares y aparte de saber escuchar como ser escuchado, podrá seguir indicaciones y ser parte del trabajo de los demás. Mediante su aporte el acatar sugerencias para ponerlas en práctica como parte de aprender del otro y aceptar errores en caso de tenerlos. También, le permitirá establecer relaciones saludables con las personas de su entorno.

Como parte de saber interactuar con el otro, el uso de sentimientos va ligada en las diferentes situaciones, pues ellas permiten hacer sentir e interiorizar emociones. De este modo reconocer si tiene aprobación del otro y establecer empatía, permitirá la comprensión de cada individuo generando entendimiento mutuo. Al igual de mostrar interés, así como el entender las diferentes necesidades de cada uno (Hellriegel y Slocum, 2004).

Las destrezas para hacerle frente a la agresión se demuestran mediante el autocontrol. En algunas ocasiones el individuo busca tener la razón, la falta de tolerancia hacia opiniones contrarias a las suyas. Pueden provocar un estado de irritabilidad en la que la mínima broma, comentario o acción y provocar incidentes que afecten su integridad o del otro. No obstante, tiene otro estado en el que el individuo no emite comentario alguno ante injusticias o simplemente no defiende su postura. Si bien es cierto evita los problemas, pero no defiende sus derechos ni puntos de vista (Giraldo, 2003).

Parte de la vida, requiere experimentar solo o en grupo diferentes situaciones, saber que no siempre se cumplen sus caprichos si es que los tiene. Puesto que, a medida que este crece adaptarse a los contextos requiere acatar normas y reglas necesarias para una convivencia armónica.

Mientras se avanza y aprende destrezas, se es capaz de reconocer habilidades como buscar alternativas frente a una dificultad y sobre todo iniciar con objetivos a corto, mediano y largo plazo. Comenzar con una planificación que muestre cómo alcanzar cada propósito, además, de los relacionados al ámbito académico, pues el individuo es un ser social que interactúa en diferentes ambientes. El buscar ayuda cuando lo necesite y aprender de cada experiencia diaria. Le permite reconocer sus

debilidades para trabajar en ellas y que no impidan el progreso de un adolescente en el camino de ser un adulto responsable (Giraldo, 2003).

### **Dimensiones de las Competencias Sociales.**

*DI. Comunicación Asertiva.* Es muy importante poseer la destreza de saber comunicar efectivamente las ideas. En muchas ocasiones ha sido determinante que las habilidades comunicativas terminan por ser un factor que decida si en un trabajo se es aceptado o no, o se es promovido o no (Elías et al., 2014). Para (Robles, 2012) poseer una comunicación asertiva radica en que las personas tengan la capacidad de transmitir lo que piensan, desean con la forma amable que les caracteriza, honesta y concisa dentro de su centro de labores, sin ocasionar ningún tipo de daño al respecto.

La comunicación asertiva en las empresas es un aspecto esencial, sobre todo en los líderes de área, porque estos son los encargados de distribuir la información entre los departamentos y a su equipo de trabajo.

Muchos creen que es solo para organizaciones grandes o que manejan muchos equipos, no obstante, esto no es así, a pesar de que tu negocio apenas está comenzando y tengas poco personal, es necesario implementar la buena comunicación desde un principio (Robles, 2012).

Asimismo, cabe recalcar que la comunicación asertiva no solo es para la comunicación interna, sino también para la relación con tus clientes o aliados.

Tal y como se observa en la figura 4, podemos encontrar las competencias sociales que hacen una empresa asertiva.

Figura 4

*Asertividad en la empresa*

*Nota:* Una empresa asertiva transmite confianza y seguridad a los clientes. (Robles, 2012, p.205).

El clima laboral que se respira en las organizaciones es vital para su correcto desarrollo y requiere un esfuerzo por parte de todas las personas integrantes de los equipos para mantener las relaciones interpersonales con clientes, proveedores, compañeros o superiores, en perfecto estado y buena sintonía (Párraga, 2018).

Asimismo, en las grandes empresas, los departamentos de comunicación, avalados por la dirección, definen este proyecto tan laborioso en sintonía con las áreas de recursos humanos y relaciones públicas. Las empresas pequeñas quizá lo tengan más fácil, ya que suelen contar con una estructura más flexible, desde la que es posible realizar una supervisión del proceso de una forma más cercana. De este modo, será más sencillo detectar desequilibrios, frustraciones, descontentos o

cualquier otra cuestión que pueda alterar el ambiente general o el grado de satisfacción de los clientes.

Sea cual sea el tipo de empresa un adecuado manejo de la comunicación será clave en todos los procesos y transformaciones que tengan lugar dentro de las organizaciones. Este estilo de gestión empresarial evolucionado e integrador logrará equipos de personas asertivas que comunicarán sus ideas desde el equilibrio y lejos de la pasividad y la agresividad, permitiendo así alcanzar los objetivos propuestos en un ambiente motivador y orientado a la eficiencia.

**D2. Empatía.** Es la facultad de contemplar la situación a partir de la mirada o perspectiva de la otra persona y así ayudarle a alcanzar sus objetivos, un tipo de sensibilidad que permite finalmente entender las políticas de una organización ajena a la nuestra. La presencia de la empatía también puede percibirse en el ambiente laboral que tiene una visión realista y justa de los colaboradores. De este modo, esta capacidad de ponerse en el lugar de los demás, y de comprender cuáles son sus respuestas ante las acciones de un docente proporciona una serie de datos que son esenciales para toda gestión de enseñanza eficaz (Goleman, 1998).

Mostrar empatía en el lugar de trabajo demuestra un gran respeto por los demás y contribuye a crear una cultura de equipo. Además, incrementa la aceptación del yo, la autoestima y logra que el factor humano se sienta considerado. Si un líder o compañeros son empáticos, el sentimiento del trabajador es positivo, se alienta y se motiva, lo cual puede sorprender en momentos de dificultad su accionar será positivo. En definitiva, estos sentimientos motivan a los empleados a dar lo mejor de ellos.

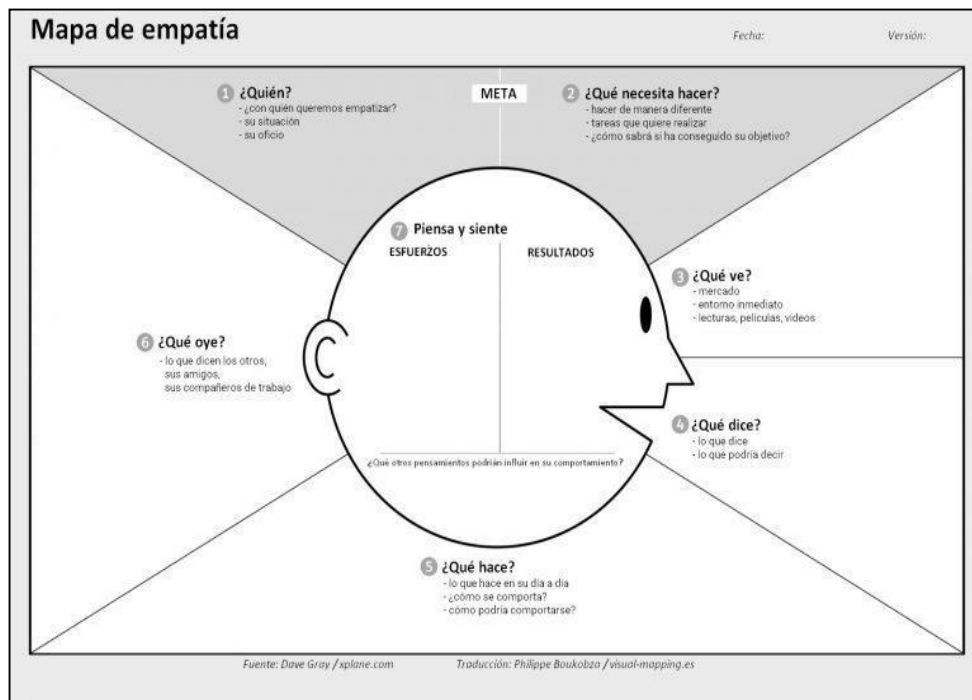
La responsabilidad de crear una cultura de equipo positiva y productiva en el lugar de trabajo recae en gran medida en los miembros del equipo gerencial. Los líderes empáticos tratan de conectarse con su equipo, construyendo un sentido de confianza, apertura y comprensión que hace que los empleados se sientan apreciados, valorados, escuchados, reconocidos y cuidados. Cuando un líder hace que sus subordinados se sientan de esta manera, el equipo se torna fuerte y unido, y es cuando realmente se alcanzan objetivos importantes (Goleman, 1996).

La empatía empresarial se ha convertido en la pieza clave para mantener el talento y motivarlo. Empatía se define como ‘ponerse en el sitio del otro’. Bajo esta premisa encontramos una serie de elementos que marcan la diferencia en cualquier empresa. Por un lado, la capacidad para dejar atrás el pasado, centrarse en el presente e incluso en el futuro (Goleman y Zilli, 1999).

Saber qué necesita el cliente, analizando el pasado, ofrecerle un presentegañador y un futuro a su medida. A nivel de empresa, el talento de cada uno de los trabajadores puede verse perfectamente si se consigue esta empatía capaz de generar la motivación necesaria.

Tal y como se observa en la figura 5, encontramos el funcionamiento del mapa de empatía en la mente de una persona.

Figura 5

*Mapa de empatía*

*Nota:* Constituye las partes fundamentales para el desarrollo de la empatía en la persona, donde todos los sentidos están activados y responder de la mejor forma en su entorno. (Goleman y Zilli, 1999, p.96).

**D3. Trabajo en Equipo.** (Jacques y Jacques 2007, p.15) indica que la formación de un equipo “es un momento decisivo. Todos aspiramos a formar el equipo ideal en el que los participantes sean como amigos, (...), que estén motivados y quieran implicarse completamente, que muestren disponibilidad y den prioridad a sus agencias de trabajo de grupo”.

Por otro lado, (Maxwell, 2003, p. 04) nos indica la importancia del trabajo en equipo; un proverbio chino dice que “detrás de un hombre talentoso, siempre hay otro hombre talentoso”. La verdad es que en el corazón de toda gran conquista hay un equipo. La cuestión no es si los equipos son importantes, sino si reconocemos que lo son y nos esforzamos por llegar a ser los mejores miembros del equipo. Por eso



es que yo digo que uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas. Solo, usted no puede hacer nada realmente importante. Esa es la ley de lo trascendental. Lo desafío a que piense en un solo hecho de verdadera trascendencia en la historia de la humanidad que haya sido llevado a cabo por un ser humano solo. No importa lo que usted nombre, siempre encontrará que involucrado en tal cosa, ha estado un equipo. Por eso fue que el presidente Lyndon Johnson afirmó: “No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos” (Jacques y Jacques, 2007, p.17).

Asimismo, el autor señala la frase conocida *la unión hace la fuerza*. Las empresas más punteras trabajan con las 5 C del trabajo en equipo. Los expertos afirman que gracias a ellas la rutina del trabajo se hace más llevadera, poniendo en práctica técnicas como el liderazgo y otras que favorecen el buen ambiente en el trabajo. El que haya objetivos comunes o que se responda a las necesidades de la labor o de la empresa son otros factores que mejoran gracias a la puesta en marcha de estos propósitos.

Son muchas las compañías que están fomentando estos comportamientos entre sus empleados. Y es que los expertos aseguran que la puesta en marcha de estos 5 conceptos tiene muchas ventajas tanto para las empresas como para los trabajadores de las mismas, son: la comunicación, la coordinación, la complementariedad, la confianza y el compromiso.

Entre ellas, destacan la mejora significativa de la calidad del trabajo y del servicio ofrecido a los clientes. Además, los empleados se implican más en su labor, tienen mejores resultados tanto en trabajo como en equipo y el objetivo común es más fácil de conseguir. Otros factores a destacar son la reducción de los conflictos y

el absentismo laboral, así como el que se favorece el aprendizaje y el intercambio de información.

**D4. Liderazgo.** Se define como la secuencia de pasos dentro de un proceso de incidir en los demás y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Otra concepción sería, que es una actividad ejecutiva realizada dentro de un proyecto, con logros de eficacia y eficiencia, ya sea propio, del área gerencial o institucional (Davis y Newtrom, 2003).

Además, el autor indica que el liderazgo implica que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (miembros del equipo). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estos dos rasgos se le ha denominado carisma.

Por otro lado, (Chiavenato, 2002) sostiene que el liderazgo es fundamentalmente un fenómeno de influencia y el foco no es solo la persona del líder, sino también los colaboradores y el contexto en que ocurren las acciones de liderazgo. Es el análisis diagnóstico de estas variables las que permite al líder realizar acciones y/o tomar decisiones eficientes y efectivas. También es importante la flexibilidad, entendida como la capacidad de usar diferentes estilos de liderazgo según lo requiera el colaborador y/o la situación específica que esté ocurriendo.

(Davis y Newtrom, 2003) definen el liderazgo como “el proceso que ayuda a otros a trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental, facilitador del éxito de una organización y su gente” (p.61). Se entienden al individuo como un conjunto de cualidades al comunicarse con los

demás, demostrar capacidad de ser competente, de influir a su personal aprovechando al máximo el potencial humano, sus conocimientos, ayudas, experiencias a fin de alcanzar los objetivos.

Por tanto, el liderazgo es la llave de un éxito futuro en una organización educativa. Es una función de todos los agentes educativos relacionándose entre sí. Todos los integrantes de una organización tienen capacidad de liderazgo y deben ejercerla en todas las ocasiones de su vida; puesto que, proporciona al personal liberarse de forma eficaz y ser dinámico orientado hacia el futuro, se preocupa por el progreso, el desarrollo y la excelencia.

### ***2.2.2. Desempeño Laboral***

Según (Varela y Salgado, 2010) consideran que es la unión de comportamientos que se esperan del factor humano en el entorno laboral, quiere decir que es la razón por la que se le contrata. Esto está guiado a que el trabajador ha de mostrar comportamientos importantes que visualicen su deseo de alcanzar las metas propias de la empresa, pero que sea genuinamente.

Son acciones o comportamientos que se definen como atributos en los trabajadores que son importantes para el cumplimiento de las metas organizacionales, estos se miden como competencias de cada factor humano otorgándole un valor al nivel de aporte para con la empresa.

De acuerdo a (Bautista, 2018), se percibe como las formas de hacer y comportamientos del factor humano en pro del logro de metas ya diseñadas y que llevarán al éxito a la organización.

Según (Campbell et al., 2000 citado por Bautista, 2018), reconocen al desempeño laboral como las actitudes más resaltantes del factor humano, que llevan a que las empresas crezcan por medio de la ejecución de los objetivos. En el caso de (Pedraza et al., 2010 citado por Bautista, 2018), mencionan que un desempeño exitoso depende de la conducta. Por ello, para (Milkovich y Boudreau, 1994 citado por Bautista, 2018) estas características son las siguientes: cualidad, capacidad, habilidad, relaciones laborales, puesto que, estas conductas afectan el resultado final que la organización espera lograr.

Por su parte (Faria, 2000 citado por Bautista, 2018) también lo coloca como el resultado de las actitudes del factor humano en efecto de sus funciones y la contribución en el cargo que se desempeña, en el cual se muestra un regulador entre el trabajador y la empresa. En el caso de (Palmar et al., 2014 citado por Bautista, 2018) consideran que es el efecto después de el cumplimiento de las funciones, tienen que ser correctamente efectuadas a lo que la empresa exige y requiere. Por lo que, ser eficiente, eficaz y efectivo, llevará a que las responsabilidades se ejecuten en pro de la organización. Por su lado (Palací, 2005 citado por Bautista, 2018) señala que es un valor que la organización espera y que se basa en las acciones que muestra el factor humano en un tiempo definido. Siendo así (Pedraza et al., 2010 citado por Bautista, 2018) estas conductas se manifiestan de manera personal o grupal, en distintos espacios de tiempo y que se espera que sea un aporte en la eficiencia de la organización.

### **Teorías Relacionadas al Desempeño Laboral.**

Las teorías que sustentan el desempeño laboral, inician según la premisa del equilibrio que se da entre los beneficios que se otorga al factor humano y los que

obtiene la empresa. Siendo así, se menciona a Dawis (1964) quien diseña la teoría del ajuste basado en las capacidades del trabajador, sustentando que el trabajador espera una recompensa por el efectivo desempeño de sus labores. En el caso de Vroom (1964) diseña la teoría de valencias y expectativas puesto que, considera que el trabajador tiene creencias de recompensa por su desempeño laboral. Para Adams (1965) con su teoría de la equidad, expone que debe de haber un equilibrio entre el esfuerzo que entrega el factor humano y la recompensa que recibe.

Por su parte Porter y Lawler (1968) proponen la teoría del proceso, que fundamenta el impulso positivo que conlleva a que otorgue el trabajador un beneficio con resultados óptimos. Tenemos también a Locke (1976) con la teoría de la finalidad, que plantea que para alcanzar los objetivos y metas son a través de toda actividad enfocada en ello. Posteriormente, Murphy (1990) muestra la teoría del rendimiento laboral, que se basa en la forma de hacer funcionar las tareas, las personas y sus comportamientos que inciden de manera negativa o positiva en las funciones, lo que concluye que, el desempeño laboral óptimo nace de que la persona se sienta favorecida positivamente y muestre compromiso y eso se vea reflejado en su rendimiento.

Así pues, luego de abordar el desempeño laboral como una recompensa del trabajo efectivo y con resultados, posteriormente se pone mayor énfasis a las competencias desarrolladas por el factor humano en función al estímulo que recibe. Se crea la teoría del rendimiento laboral por Koopmans et al., quienes evalúan el rendimiento en el trabajo.

Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De-Vet, Buuren, Van-Der-Beek (2013) investigaron y se abocaron a desarrollar un instrumento conciso y general que sea

capaz de medir el rendimiento en el trabajo de una persona, aquel que lleva el desarrollo de tres dimensiones: desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente, dimensiones que se tomaron como referencia para la presente investigación.

### Métodos para Mejorar el Desempeño Laboral.

(WorkMeter, 2012) refiere que la motivación es esencial para lograr que los empleados tengan un buen desempeño, pero, la motivación debe ser constante a través de charlas, capacitaciones, otorgarles más actividades, autonomía, autoridad, ofrecer incentivos cuando alcancen metas y el entorno laboral debe ser adecuado. Existen diversos métodos para lograr la motivación del empleado y pueda ser más eficiente y productivo para ello, es necesario que el empleador conozca las necesidades del colaborador.

Tal y como se observa en la figura 6, la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño.

Figura 6

*Satisfacción laboral y desempeño*



*Nota:* La acción del colaborador está en función a cuán satisfecho se encuentra en su entorno de labores. Resumen de acuerdo a lo planteado por (WorkMeter, 2012)

Algunos de estos métodos son:

***La Pirámide de Maslow.*** La jerarquía de incluye cinco niveles de necesidades y argumenta que las personas actuarán solo para satisfacer sus necesidades más altas cuando se satisfacen sus necesidades más bajas (Maslow, 1991).

***La Teoría de dos Factores de Herzberg.*** Se divide en dos áreas de necesidad como factores de higiene y factores de motivación. Los factores de higiene son la política de la empresa, el salario, las condiciones de trabajo, la seguridad, la supervisión y las relaciones interpersonales. Estos factores no son la parte principal del trabajo y no afectan el desempeño de los empleados, pero evitan el mal desempeño debido a las restricciones laborales. Los factores motivacionales son fuentes de motivación de alto nivel que se centran en los aspectos del trabajo, como el éxito, la apreciación, la responsabilidad y el progreso. Estos factores tienen efectos positivos tanto en la satisfacción laboral como en el desempeño ocupacional.

***La Teoría X Y de McGregor.*** Los gerentes de la teoría X asumen que los trabajadores son perezosos, evitarán la responsabilidad y prefieren simplemente sobrevivir. Los supuestos de la teoría X creen que los trabajadores deben ser controlados y amenazados con castigos. Por el contrario, McGregor vio a los gerentes de la Teoría Y como aquellos que tienen suposiciones de que los trabajadores se preocupan por la organización, buscarán responsabilidad y ejercerán autocontrol (Chiavenato, 2009).

En la figura 7 y 8, se muestra los supuestos de las teorías X y Y respectivamente, y la relación que existe entre ellas.

Figura 7

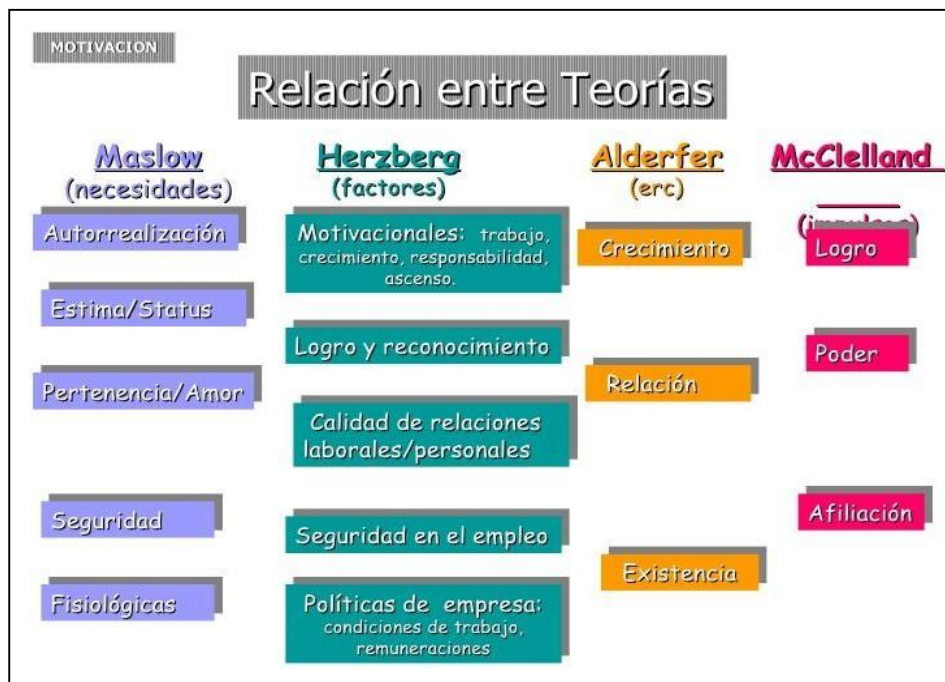
## Supuestos de la teoría X, Y



*Nota:* Las personas inmersas en los supuestos de la teoría Y, son aquellas que mejor desempeño tienen en su entorno laboral. (Chiavenato, 2009)

Figura 8

## Relación entre teorías



*Nota:* Cuatro teorías guardan una relación estrecha, a pesar que cada una de ella se ha desarrollado de una forma diferente. (Sackett y De Vore, 2001).



### **Importancia del Desempeño Laboral.**

Se entiende que toda organización se convierte productiva al alcanzar sus objetivos previamente diseñados con planificación y convertir sus recursos en un producto de mayor aprovechamiento con un costo menor posible. Por ende, la productividad mide el desempeño constituido por eficacia y eficiencia. En el momento en que el factor humano ofrece sus competencias tanto blandas y duras y llevan a cargo actividades asignadas, es importante también considerar a este conglomerado los principios de cooperación, sostenimiento y solución a los conflictos presentes, es cuando, inmediatamente se generan aportes beneficiosos para la empresa (Chiavenato, 2002).

Es necesario que una organización implemente continuamente la medición del desempeño del factor humano. Según lo obtenido como resultado, es posible aplicar soluciones asertivas que hagan que el factor humano sea un ente capaz de adaptarse al cambio para un rediseño. Entonces, optimizar el desempeño en una organización la conducirá a un rendimiento óptimo y al éxito. Ser una organización eficaz se reflejará en clientes contentos sin mucho costo invertido (Chiavenato, 2009).

### **Evaluación del Desempeño Laboral.**

Para ejecutar la evaluación del desempeño se realiza mediante indicadores, que son formas de medir la contribución del individuo, del equipo, programa o unidad de objetivos y resultados, a la consecución de los objetivos del negocio o de la organización (Franklin y Krieger, 2011). Además, el autor señala que la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos.

Por otro lado, (Griffin y Ebert, 2004) sostiene que la evaluación de las capacidades es la valuación del rendimiento del puesto de un empleado para determinar el grado al que éste se desempeña en forma eficaz.

### **Dimensiones del Desempeño Laboral.**

*DI. Desempeño de Tareas.* El autor (Motowidlo, 1994) consideró que el desempeño de tareas vendría a ser la unión de comportamientos importantes que se manifiestan en un puesto de trabajo considerando las competencias técnicas profesionales de la persona y que están relacionadas con la formalidad de una remuneración o bonificación por parte de la empresa.

En el caso de (Valera y Salgado, 2010) también reafirman en lo antedicho puesto que el desempeño de tareas es el conglomerado de actitudes que se involucran directamente con la productividad, o las acciones que ofrecen soporte para los procedimientos principales de la empresa.

Es preciso recalcar que a través del tiempo surgieron diversas teorías en las cuales no se mencionaba aún al desempeño de tareas como una de sus dimensiones, modelos que estuvieron formados a partir de estudios factoriales así como de investigaciones con estadísticas.

En la figura siguiente, se muestra la sub dimensiones en cuanto al desempeño de tareas.

Figura 9

*Dimensiones afines con el desempeño de tareas*

Autores	Naturaleza de la medida	Dimensiones
Toops (1944)	Distinguiendo entre - adecuación: calidad y ausencia - de errores, y cantidad: volumen - de producto	- Unidades de producción - Calidad del trabajo - Tiempo de permanencia - Destrezas de supervisión y liderazgo.
Wherry (1957)		- Resultados - Calidad - Tiempo perdido en la ejecución - Cambio de trabajos - Tiempo de formación o promoción - Satisfacción
Bernardin & Beatty (1984)	Definen la ejecución como los registros de resultados producidos en un puesto durante un periodo de tiempo ya que sólo se puede medir de esta forma. Menciona que para entender las dimensiones debes relacionarlas.	- Calidad - Cantidad - Tiempo - Costo-eficacia - Necesidad de supervisión - Impacto interpersonal
Campbell (1990)	Describe ocho dimensiones, pero avisa que la correlación entre ambas es baja por lo que todo intento de ahondar en ellas sería ineficaz para descubrir esa estructura latente.	- Eficacia en tareas específicas. - Eficacia en tareas no específicas (para todos) - Comunicación oral y escrita. - Esfuerzo demostrado (en acabar una tarea) - Disciplina personal sostenida - Facilitación de ejecución pares y equipos - Supervisión - Gestión o administración
Murphy (1989)	Entiende la ejecución como el compendio de cuatro dimensiones	- Conductas que hacen perder el tiempo - Ejecución de las tareas o roles definidos para el puesto. - Interpersonales: de ayuda y de equipo. - Conductas destructivas: violencia, robos, etc.

*Nota:* Campbell y Murphy coinciden bastante en cuanto a las dimensiones sobre el desempeño de tareas. Tomado de (Valera y Salgado, 2010)

Asimismo, el desempeño de tareas reconoce la agrupación de cualidades necesarias para cumplir un puesto laboral, también esa información sirve para

realizar una evaluación del nivel de cualidades y con esa información se podrá hallar ciertos aspectos que se deberán poner mayor énfasis en la capacitación (Valera y Salgado 2010).

Por lo tanto, al ser los puestos laborales diversos, se ha brindado elementos que cubren las conductas que favorecen al desempeño de tareas.

Seguidamente, en la figura 10, podemos encontrar los factores en el desempeño de tareas.

Figura 10

*Factores en el desempeño de tareas*

Factor	Definición
Administración	Conductas orientadas a dejar rastros de las operaciones en la firma
Comunicación escrita y oral	Conductas requeridas para divulgar información interna o externamente.
Supervisión y liderazgo	Conductas dirigidas a promover el desempeño de supervisados y de la organización
Actividades con cosas	Conductas de naturaleza física o por psicomotora que implican la manipulación de objetos
Actividades con datos	Conductas de naturaleza cognitiva dirigidas hacia el manejo de la información
Actividades con personas	Conductas dirigidas a interactuar con terceros, dentro o fuera de la organización.

*Nota:* Estos factores repercuten en el desempeño de tareas de los colaboradores en cualquier contexto organizacional. (Valera y Salgado 2010)

**D2. Desempeño Contextual.** Los autores (Borman y Motowidlo, 1993) mencionan que son los comportamientos que no son exclusivas de las labores, y que además sostienen un ambiente agradable con la finalidad del éxito organizacional.

Cabe resaltar que Motowidlo en 1994, propuso al desempeño de tareas y al desempeño contextual, y que han sido conllevadas en los últimos tiempos como es el caso de otros autores según Campbell, Conway, Van, y otros.

Para el caso de (Valera y Salgado, 2010) son conductas que no se relacionan con sus primordiales funciones de tareas, que cooperan hacia el desarrollo del clima laboral y emocional dando paso a un clima adecuado que lleve al éxito.

Es preciso considerar estas diferentes características:

- Los comportamientos pueden ser aplicables a todo cargo.
- Son comportamientos que no se relacionan con las cualidades profesionales.
- Los comportamientos no son ni recompensados ni sancionados por la empresa, llevando a que el trabajador los ejecute propiamente.

(Borman et al., 2001) propone uno de los modelos del desempeño contextual, y considera las siguientes dimensiones:

- Cooperar con otros
- Desarrollar vínculos con la empresa
- Desempeño fuera del puesto laboral

De igual manera, en la figura 11, se muestra las sub dimensiones del desempeño contextual.

Figura 11

*Sub dimensiones del desempeño contextual*

Dimensión	Definición	Sub dimensiones
Ayuda a otros	Compartiendo consejos para su trabajo, dándoles conocimientos o destrezas necesarias, brindando apoyo emocional en problemas personales.	Cooperación
	Informando de eventos de interés o que deberían saber y colocar los intereses del grupo por delante de los personales.	Cortesía
	Ser considerado, cortés y tacto con los demás así como demostrar motivación y confianza (aplaudir éxitos ajenos, ayudarles para superar las dificultades).	Motivación
Vinculación organizacional	Representar eficazmente a la organización	Representación
	Defender y expresar lealtad más allá de momentos difíciles.	Lealtad
	Compromiso con la misión y objetivos de la organización, asumiendo mis funciones y procedimientos, y proponiendo mejoras.	Compromiso
Desempeño más allá del puesto	Trabajar más de lo que se le pide, no importando las dificultades.	Persistencia
	Tomar la iniciativa para realizar actividades a fines de la organización, y no sólo lo que le corresponde.	Iniciativa
	Desarrollar el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que da la organización o asumiendo este esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.	Auto-desarrollo.

*Nota:* Tomado de *Predictores de personalidad del desempeño ciudadano*, desarrollado por (Borman et al., 2001, p.35).

Los autores (Valera y Salgado, 2010) consideran que la adaptación y la innovación, no necesariamente son cualidades que se deban de exigir.

En la figura 12, podemos encontrar el modelo de desempeño contextual según Valera y Salgado.

Figura 12

*Modelo de desempeño contextual según Valera y Salgado*

Factor	Definición	Ejemplos
Contexto interpersonal	Conductas dirigidas a buscar el beneficio de compañeros de trabajo	Ayudar a otros colegas en el trabajo, mantener actualizados a otros sobre eventos relevantes
Contexto sobre tareas	Conductas que exceden los estándares de trabajos exigibles a un empleado.	Persistir con entusiasmo aun en situaciones de dificultad; trabajar horas extras de forma voluntaria.
Contexto organizacional	Conductas demuestran solidaridad empleado con la organización	Participar en eventos sociales; defender la organización fuera y dentro del trabajo.
Adaptación e innovación	Conductas que permiten mantener el ritmo de cambios que lleva la firma o que colaboran para generar cambios beneficiosos para la organización	Aprender y aplicar conocimiento dirigido a la mejora de productos o procesos

*Nota:* Tomado del *desempeño de los Individuos en las Organizaciones*, desarrollado por (Valera y Salgado, 2010).

Cabe mencionar que los modelos de desempeño contextual son similares en estructura e intercambian comportamientos parecidos, orientados a generar un clima agradable que sean complemento de los comportamientos que lleven al éxito a la empresa.

**D3. Desempeño Contraproductivo.** Esta dimensión es aquella que ha ocasionado mayor atención entre los investigadores, ya que es todo lo relacionado

con restar efectividad a la empresa. Aspectos contraproducentes y negativos que perjudican el éxito de la empresa.

Los autores (Valera y Salgado, 2010) consideran que los comportamientos que son una amenaza para el buen desempeño de una empresa se definen como desempeño contraproducente, entre ellos (descansos excesivos, sabotaje, robo) y en el caso de los trabajadores (burnout, chismes, favoritismo) lo que va en contra de las normas tácitas o expresas.

Tal y como se observa en la figura 13, se ha identificado dos factores en el desempeño contraproducente:

Figura 13

*Factores del desempeño contraproducente*

Factor	Definición	Ejemplo
Desempeño contraproducente interpersonal	Conductas que amenazan la integridad física o psicológica de los compañeros de trabajo.	Realizar amenazas a compañeros de trabajo; incomodar física o verbalmente a otros.
Desempeño contraproducente organizacional	Conductas que perjudican la actividad de la organización	Sabotear equipos, robar objetos de la organización o utilizar activos de la firma para beneficio personal.

*Nota:* Tomado del *desempeño de los Individuos en las Organizaciones*, desarrollado por (Valera y Salgado, 2010).

Los autores están de acuerdo en que, las percepciones de injusticia son el inicio de conductas contraproducentes. En el caso de (Greenberg, 1990) el trabajador que recibe situaciones de injusticia, desarrolla conductas que justifiquen su accionar como si fuera un pago o justicia de lo recibido, por ejemplo un robo hacia la organización como un mecanismo para restablecer la justicia.

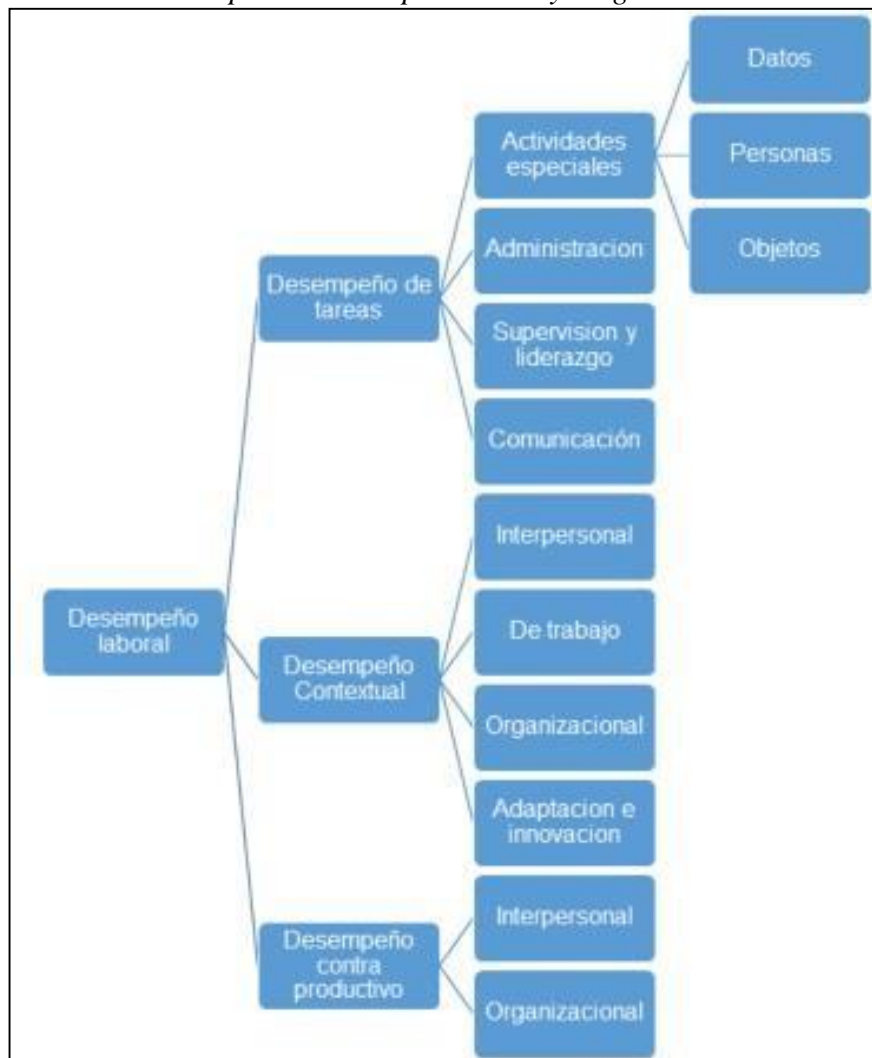


Dicho esto, se muestra como un desequilibrio que surge al contrastar los aportes que otorga a la empresa (habilidades, experiencia, formación) entre las compensaciones que recibe (salarios, beneficios), esto lleva a la incomodidad y stress que conducen a los trabajadores a destacar comportamientos negativos.

En seguida se muestra la figura 14, donde se encuentra la estructura del modelo de desempeño laboral propuesto por Valera y Salgado (2010).

Figura 14

*Modelo de desempeño laboral por Valera y Salgado*



*Nota:* Este modelo comprende tres aspectos fundamentales como el desempeño de tareas, contextual y desempeño contra producido. Elaborador a partir de lo planteado por Valera y Salgado (2010)

## 2.3 Marco Conceptual (de las variables y dimensiones)

### 2.3.1. Competencias Sociales

Las competencias sociales son la agrupación de destrezas no cognitivas primordiales para captar y desenvolverse con éxito en las labores.(Singer et al., 2009).

(Caballo, 1993) define a las competencias sociales como “el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa el sentimiento, actitud, deseo, manifestaciones y derechos de la persona de manera correcta a la situación” (p. 6). Esas conductas son respetadas en los demás, y que por lo general soluciona los problemas inmediatos de la situación, mientras reduce la probabilidad de futuros problemas.

(Goldstein, 1980) menciona que dichos comportamientos y/o actitudes “involucran el establecer y compartir experiencias basadas en el intercambio de información de manera adecuada sin afectar la opinión del otro” (p.33).

#### **Dimensiones.**

**DI. Comunicación Asertiva.** (Casadiego et al., 2015, p. 230) sostienen que la comunicación asertiva como habilidad social de relación es una “forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, descartando el dañar a los demás, y mostrando desde un enfoque de autoconfianza”.

(Robbins, 2013) la comunicación asertiva “no sólo nos permite responder a los ataques verbales, a la burla, a la agresión y a la manipulación en general, sino que además nos permite mejorar la calidad de nuestras relaciones laborales y personales.

Sin lugar a dudas, quienes se comunican asertivamente muestran una gran madurez emocional” (p.56)

(Universidad de Saskatchewan, 2019) señala que los comunicadores asertivos son “autoconscientes (es decir, conocer sus propios sentimientos, metas, etc.), responsable (por sus propios pensamientos), comportamiento, etc.) y honestos (es decir, proporcionar mensajes verbales y no verbales consistentes)” (p.33).

**D2. Empatía.** Es el accionar de un individuo para demostrar e identificar aspectos emocionales en las demás personas, quiere decir, que posee la capacidad de entender esos sentimientos y también de transcribir sus mensajes no verbales (Goleman, 1995).

La empatía es la tendencia natural a sentirse dentro de lo que se percibe o imagina, tendencia que permite, en primer lugar, reconocer la existencia de otro (Wispé, 1987).

La empatía es, así, la unión entre un sujeto y un objeto artístico, la participación de dos sujetos en la misma experiencia por medio de sus acciones (Salgado, 2000).

**D3. Trabajo en Equipo.** (Stoner et al., 1996) define al equipo como personas que se interrelacionan con el propósito de lograr un objetivo común.

(Koontz y Wehrich, 1998) conceptualizan al equipo como un número reducido de personas con destrezas que se complementan entre si comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables.

Un equipo es un número comparativamente pequeño de individuos con competencias complementarias (conocimientos, destrezas y cualidades), con metas

de desempeño comunes y que interactúan entre sí solidariamente responsables (Hellriegel y Slocum, 2004).

**D4. Liderazgo.** Para (Kotter, 1999) "son las acciones para influenciar en los demás que se desempeñen por propia voluntad en los objetivos grupales que tienen intereses comunes" (p.105).

(Senge, 1990) afirma que "el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias" (p.36).

### **2.3.2. Desempeño Laboral**

(Echeverria, 2011) afirma que el desempeño laboral "es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de uno o varios individuos simultáneamente, contribuirán a la eficiencia organizacional". (p.155).

#### **Dimensiones.**

**D1. Desempeño de Tareas.** El desempeño en la tarea implica el logro de las tareas y responsabilidades en determinado trabajo (Murphy, 1990).

El desempeño en la tarea está directamente vinculado con el núcleo técnico, estas actividades dependerán del conocimiento, las capacidades y las habilidades del individuo, asimismo, estas están incluidas en las tareas descritas para cada puesto (Motowidlo y Scotter, 1994).

En efecto el desempeño de la tarea abarca comportamientos direccionados a la producción de bienes o servicios (Rotundo y Sackett, 2002).

**D2. Desempeño Contextual.** (Podsakoff et al., 1993) definen como comportamientos espontáneos e independientes por parte del personal, ya que estos

logran superar a los esperados para su puesto laboral, fomentando así un mejor funcionamiento de la organización.

(Organ, 1990) define al desempeño contextual como los comportamientos que se dan de manera voluntaria espontánea de los colaboradores y que cooperan al cumplimiento de los objetivos planteados por la alta gerencia, al establecer un propicio ambiente de trabajo de forma indirecta.

Para (Borman y Motowidlo, 1993) vendría a ser los comportamientos que respaldan al entorno en el que opera el núcleo técnico.

***D3. Desempeño Contraproductivo.*** (Omar, 2010) concibe como contraproducente a aquellas conductas deliberadas de forma voluntaria en perjuicio de la empresa y de los que la componen, siendo una advertencia para no vulnerar el bienestar de la organización en su conjunto.

(Sackett y DeVore, 2001) mencionan que son conductas desviadas, es decir son conductas intencionadas que son ejecutadas por un integrante de la organización, percibida por la organización como comportamientos contrarios a sus legítimos intereses.

Estos comportamientos dentro del trabajo son amenazas que atentan contra el bienestar organizacional, por ende, los perjudicados también son los colaboradores (Sackett, 2002).

## **Capítulo III**

### **Hipótesis**

#### **3.1 Hipótesis General**

Existe una relación significativa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

#### **3.2 Hipótesis Específicas**

##### **HE 1**

Existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

##### **HE 2**

Existe una relación significativa entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

##### **HE 3**

Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

##### **HE 4**

Existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

### 3.3 Variables

#### 3.3.1 Definición Conceptual de Variables

**Competencias Sociales.** Las competencias sociales son un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. Asimismo, son también mencionadas como competencias del *saber ser*, es decir, cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. (Singer et al., 2009)

**Desempeño Laboral.** (Echeverría, 2009) afirma que el desempeño laboral “es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de uno o varios individuos simultáneamente, contribuirán a la eficiencia organizacional”. (p.155).

#### 3.3.2 Definición Operacional de Variables

**Competencias Sociales.** Esta variable se define operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus cuatro dimensiones: comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo y liderazgo; utilizando un cuestionario comprendido por 18 ítems, con una escala de calificación tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir las competencias sociales y establecer la relación que existe con el desempeño laboral.

**Desempeño Laboral.** Esta variable es definida operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus tres dimensiones: desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contra productivo; utilizando un cuestionario constituido por 18 ítems, con una escala de valorización tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir el desempeño laboral y establecer la relación que existe con las competencias sociales.

Tabla 2  
Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<b>Variable 1: Competencias sociales</b>	Las competencias sociales son un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para	Esta variable se define operacionalmente como el resultado cuantitativo de la	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Tolerancia de los trabajadores</li> <li>• Comunicación precisa</li> </ul>	<b>Ordinal:</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. Asimismo, son también mencionadas como competencias del saber ser, es decir, cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. (Singer et al., 2009).	evaluación realizada entorno a sus cuatro dimensiones: comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo y liderazgo; utilizando un cuestionario comprendido por 18 ítems, con una escala de calificación tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir las competencias sociales y establecer la relación que existe con el desempeño laboral.	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión emocional</li> <li>• Adopción de perspectivas</li> <li>• Actitud entusiasta de los trabajadores</li> </ul>	
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>	(Echeverría, 2011) afirma que el desempeño laboral “es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de uno o varios individuos simultáneamente, contribuirán a la eficiencia organizacional”. (p.155).	Esta variable es definida operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus tres dimensiones: desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contra productivo; utilizando un cuestionario constituido por 18 ítems, con una escala de valorización tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir el desempeño laboral y establecer la relación que existe con las competencias sociales.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias intrapersonales</li> <li>• Competencias interpersonales</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<b>Ordinal:</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades especiales</li> <li>• Administración</li> <li>• Supervisión y liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	
			Desempeño contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• De tarea</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Adaptación e innovación</li> </ul>	
		Desempeño contra productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• Organizacional</li> </ul>		



## **Capítulo IV**

### **Metodología**

#### **4.1 Método de Investigación**

##### **Método General.**

La presente investigación se realizó utilizando el método científico, la cual se refiere a aquella orientación que se centra en la observación y a la demostración de la hipótesis. El método científico, aclara las relaciones entre las variables del fenómeno que se encuentra en estudio, el mismo que planea los aspectos metodológicos con la finalidad de obtener resultados y sobre todo asegurando la validez y confiabilidad. (Hernández et al., 2014)

##### **Método Específico.**

Se utilizó el método hipotético deductivo que es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. Este es un procedimiento metodológico que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. Las conclusiones se extraen a partir de una hipótesis general. Los métodos específicos son aquellos que se utilizan dentro del proceso de investigación

científica y que, en algunos casos, pueden ser también empleados de manera interdisciplinaria (Arias, 2012).

Otro método a emplear fue el método estadístico, la cual permitió realizar el análisis y comprensión de los datos de forma sistemática y objetiva. Además, mediante este método se logró describir los datos de forma sencilla y de fácil comprensión; asimismo, permitió realizar inferencia estadística a partir del conjunto de datos acopiados.

#### **4.2 Tipo de Investigación**

La presente investigación se enmarca en un tipo básico, también denominado pura o fundamental. Este tipo de investigación se caracteriza por su enfoque de generación de conocimiento teórico y la comprensión de conceptos y fenómenos, haciendo a un lado lo acontecido en la práctica (Arias, 2012).

Además, (Ñaupas et al., 2014) afirma que el tipo de investigación básica se centra en el desarrollo de teorías y en ampliar el conocimiento científico, sin propósito inmediato de resolver problemas prácticos de la realidad. En base a esta definición y a los fines que persigue esta investigación fue de tipo básica, ya que en todo momento se basó en obtener un entendimiento profundo sobre las variables de estudio en un contexto específico y no se enfocó en resolver un problema práctico.

#### **4.3 Nivel de Investigación**

Entendiendo al nivel de investigación como el grado o nivel de profundidad con el que se realizará el estudio, esta investigación fue de nivel correlacional, puesto que pretende establecer y analizar la relación entre las variables, para realizar predicciones mediante el comportamiento de los datos (tendencia) o patrón predecible, hacia un grupo o población.

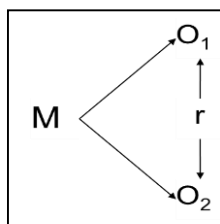
Sobre el nivel correlacional, (Hinojosa, 2017) señala que pertenece a la ubicación de los elementos y detalles de un evento o fenómeno el cual esté sometido a análisis de investigación, lo que hace viable medir o evaluar los detalles encontrados, según sus proporciones o dimensiones, estas puedan determinar una relación entre ellas, valiéndose de pruebas estadísticas que estén fundamentadas en sus características.

Por otro lado, (Hernández et al. 2014) sostiene que para medir el grado de asociación o vinculación entre dos o más variables, primero se tiene que medir cada una de ellas, para luego cuantificarlas, analizarlas y establecer las relaciones. Además, el autor refiere que la utilidad principal de este tipo de estudios “es saber cómo se puede comportar un variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas” (p.127).

#### **4.4 Diseño de la Investigación**

La presente investigación aplicó el diseño más adecuado para estudios correlacionales, la cual fue no experimental y de corte transversal. Según (Hernández et al., 2006) sostiene que el diseño de la investigación no experimental, es aquel en donde “no se manipulan ni se someten a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable dependiente” (p.185). El estudio además estuvo conformado por un diseño transversal o transeccional, ya que su realización fue un diagnóstico exacto utilizando la muestra en un tiempo y programación determinado.

Por lo tanto, en esta investigación se utilizó el diseño no experimental transeccional de tipo relacional, siendo el siguiente esquema que lo representa:



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación 1 (Competencias sociales).

O<sub>2</sub> = Observación 2 (Desempeño laboral).

r = Relación

## 4.5 Población y Muestra

### 4.5.1 Población

Según (Palacios et al., 2016) la población es “la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto del análisis y sus valores son conocidos como parámetros” (p. 181). Considerando esta definición, se procede a delimitar la población de estudio.

La presente investigación se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui integrado por funcionarios y servidores de acuerdo al cuadro siguiente:

Tabla 3

*Población de funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui*

Funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui	
Integrantes del concejo municipal	09
Funcionarios y servidores	17
Permanente y nombrados	26
Personal Régimen 276	0
Personal Régimen 728	120
Personal CAS	58
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>

*Nota:* La información se sustenta en las planillas de la Subgerencia de Gestión y Talento Humano de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

**Criterios de Inclusión.**

Se refiere a los criterios específicos que posee una unidad de estudio para que forme parte de una investigación. “Pueden ser: edad, género, nivel de estudios, nivel socioeconómico, enfermedad específica, estado de la enfermedad y estado civil”. (Bernal, 2006, p. 201)

Para la presente investigación se consideró como criterios de inclusión:

- Servidores públicos que trabajen dentro de las áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Servidores públicos administrativos de ambos sexos de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.
- Servidores públicos administrativos sin rango de edad de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.

**Criterios de Exclusión.**

En este caso se considera aquellos rasgos que se hallan en quiénes participan y que de alguna manera son susceptibles a sufrir alteraciones o modificaciones en los resultados, por consiguiente, los convierten en no clasificables para la investigación. “Por nombrar alguno de estos criterios usualmente tenemos: edad, etnicidad, por la presencia de comorbilidades, gravedad de la enfermedad, presencia de embarazo, o las preferencias de los pacientes” (Bernal, 2006, p. 206).

Por lo tanto, en la presente investigación no se está considerando ninguno de los criterios anteriormente mencionados.

#### 4.5.2 Muestra

(Tamayo y Tamayo, 2004) afirma que la muestra puede determinar la problemática ya que, a partir de ella se genera los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. “La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.155). Por otro lado, (Palacios et al., 2016, p. 186) denota que “es una parte de la población debidamente elegida, que se somete a observación científica con el propósito de obtener resultados válidos”.

En base a esa definición, se procede hallar la muestra representativa de la población, al cumplir con esa característica *representativa*, el muestreo fue probabilística, para ello, se aplicó la formula (población conocida) siguiente:

Tabla 4

*Hallando el tamaño de la muestra*

<b>Tamaño de la muestra</b>	
Cuando: Z =	1.96
N =	230
P =	0.5
Q =	0.5
E =	0.05
$n_0 = \frac{Z^2 N \cdot P \cdot Q}{Z^2 P \cdot Q + (N-1) E^2}$	<b>144</b>

*Nota:* La fórmula utilizada es para determinar la muestra de una población conocida.

Por tanto, se establece la muestra de 144 sujetos (colaboradores), entre funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. Con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

### 4.5.3 Muestreo

El muestreo entendido como un proceso para seleccionar una muestra de elementos del total de la población, a fin de realizar análisis e inferencia estadística acerca de una población en su totalidad. Bajo esa premisa, la presente investigación utilizó un muestro aleatorio simple (muestreo probabilístico), la cual consiste en seleccionar la muestra de elementos de la población, en la que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido. Para ello se tuvo la relación de los colaboradores de la entidad y se generó número aleatorios mediante el Spss v26.

## 4.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

### 4.6.1 Técnicas de Recolección de Datos.

En la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Tabla 5

#### *Técnicas de recolección de datos*

<b>Variables</b>	<b>Técnicas</b>
Competencias sociales	Encuesta
Desempeño laboral	Encuesta

*Nota:* La encuesta a demostrado ser la mejor técnica de recolección de datos en diversos estudios similares al nuestro, por esa efectividad se opta seleccionarla.

Elaboración propia.

El procedimiento de recolección fue de fuente primaria, los que estuvieron compuestos por encuestas realizados a los funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, la información de fuente secundaria se dio mediante las evaluaciones realizadas por la Subgerencia de Gestión de Talento Humano de la Entidad.

#### 4.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos

*Tabla 6*

*Instrumentos de recolección de datos*

<b>VARIABLES</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Escala de medición</b>
Competencias sociales	Cuestionario	Likert
Desempeño laboral	Cuestionario	Likert

*Nota:* El cuestionario es el instrumento que da lugar a realizar la encuesta, este cuestionario constará se una serie de interrogantes. Elaboración propia.

**Cuestionario.** El cual se utilizó como instrumento de la encuesta realizadas a los funcionarios y servidores de la entidad.

Se diseñó dos cuestionarios, que permitió medir la variable competencias sociales y el desempeño laboral. Ambos instrumentos constan de 18 ítems con una escala de valoración tipo Likert (5 niveles), tal como se presenta a continuación: (1) nunca, (2) casi nunca, (3) a veces, (4) casi siempre y (5) siempre.

#### **Confiabilidad de los Instrumentos.**

La confiabilidad del instrumento permite obtener resultados precisos y consistentes, para lograr ello, procederemos a hallar el nivel de confiabilidad de los instrumentos de investigación mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, para lo cual se utilizó los criterios de interpretación correspondiente.



Tabla 7

*Criterios de interpretación del coeficiente del Alfa de Cronbach*

<b>Rangos</b>	<b>Magnitud</b>
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

*Nota:* El valor de alfa de Cronbach mínimo permitido para ciencias sociales es de 0.75. (Hernández et al., 2014)

Se realizó una prueba piloto de 20 colaboradores de la entidad, quienes posteriormente no participaron en la muestra real, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 8

*Resumen de procesamiento de casos*

	<u>N</u>	<u>%</u>
Casos		
	Válido	20
	Excluido <sup>a</sup>	0
	<u>Total</u>	<u>20</u>
		<u>100,0</u>

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

***Confiabilidad del Cuestionario Competencias Sociales.*** Los resultados arrojados mediante el software estadístico Spss v26, fueron los siguientes:

Tabla 9

*Estadísticas de Fiabilidad*

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
,969	18

*Nota:* El número 18 indica la cantidad de ítems o interrogantes que contiene el cuestionario.

El coeficiente alfa de Cronbach obtenido fue  $\alpha=0.969$ , ubicándose en el rango 0.81 a 1.00, lo que significa la existencia de un nivel muy alto de confiabilidad para el cuestionario competencias sociales.

***Confiabilidad del Cuestionario Desempeño Laboral.*** Los datos obtenidos mediante la prueba piloto, fueron procesados y los resultados son los siguientes:

Tabla 10

*Estadísticas de Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,963	18

*Nota:* 18 indica la cantidad de ítems o interrogantes que contiene el cuestionario.

El coeficiente alfa de Cronbach obtenido fue  $\alpha=0.963$ , ubicándose en el rango 0.81 a 1.00, que de acuerdo a los criterios de interpretación existe un nivel muy alto de confiabilidad para el cuestionario desempeño laboral.

**Validez de los Cuestionarios.**

Es importante que el instrumento de investigación mida realmente lo que tenga que medir, es decir, velar por la exactitud de los resultados, a fin de cumplir con los objetivos de la investigación. Por ello, se realizó la validez de los cuestionarios mediante juicios de expertos, quienes utilizaron la ficha de evaluación cuantitativa por criterios y cualitativa por ítems, tomado del libro Validez y Confiabilidad de instrumentos de investigación: Dr. Luis F. Mucha, y dictaminaron como válido en un nivel alto a ambos cuestionarios.

Tabla 11

*Validez de juicio de expertos*

<b>Experto</b>	<b>Cuestionario</b>	<b>Calificación</b>
Experto I	Competencias sociales	Nivel alto
	Desempeño laboral	
Experto II	Competencias sociales	Nivel alto
	Desempeño laboral	
Experto III	Competencias sociales	Nivel alto
	Desempeño laboral	

*Nota:* corresponde a ser el resumen de la evaluación realizada por los expertos, las fichas de evaluación se adjuntan en el apartado anexos.

Elaboración propia.

#### **4.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Una vez obtenidos los datos de los dos instrumentos se procedió a su codificación, luego se escribieron las respuestas de cada ítem a la hoja de trabajo del software estadístico SPSSv26, además para el tratamiento de los datos se utilizó técnicas estadísticas descriptivas propias de las variables cualitativas.

##### **Procedimiento de Recolección de Datos.**

El procedimiento que se realizó para obtener la recolección de datos fue desde el momento en que se solicitó el permiso a la Sub Gerencia de Gestión de Talento Humano de la institución, a quién se le expuso las razones del desarrollo de la investigación académica, con el objeto de determinar de qué manera las competencias sociales están relacionadas con el desempeño laboral. Posteriormente, se aplicó el instrumento a la muestra de estudio (n=144), de quienes se obtuvieron los puntajes en cada uno de los ítems y en cada uno de los componentes de las competencias sociales, obteniendo información que corresponde al desempeño laboral.

Luego de obtener la información recopilada en datos, se procedió a tabular el instrumento, para lo cual es pertinente la elaboración de una base de datos en Excel y en complemento se hizo uso del programa SPSS versión 26 con el que se realizó el procesamiento de manera estadística que permitió observar los hallazgos que corresponden a cada variable de la investigación.

#### **4.8 Aspectos Éticos de la Investigación**

(Wiersma y Jurs, 2008) identifican aspectos relacionados con los derechos que se deben seguir ante una investigación cuantitativa:

- Consentimiento o aprobación de la participación: es necesario que los participantes proporcionen el consentimiento explícito acerca de su colaboración. Las formas de aprobación deben adaptarse a los consentimientos requerimientos legales de la localidad donde se lleve a cabo la investigación o aprobación.
- Confidencialidad: no se revele la identidad de los participantes; ni se indique de quiénes fueron obtenidos los datos y anonimato.; Traicionar la confianza de los participantes es una seria violación a los principios de la ética y la moral.
- El contexto en el cual se conducen la investigación debe ser respetado, obteniendo los debidos permisos para observar y cumplir con acceder al lugar, sin faltar a las reglas del sitio por parte de personas autorizadas.
- Es fundamental reconocer las limitaciones de la investigación y las nuestras propias. Los resultados deben reportarse con honestidad. Es necesario que seamos sensibles a la cultura de los participantes. Todos los participantes, de cualquiera de los dos géneros, niveles socio económicos y orígenes étnicos son igualmente importantes y merecen el mismo respeto. En la investigación no tienen cabida el racismo o la discriminación.

Para realizar la investigación, ha sido factible considerar los procedimientos correctos, tomando en cuenta los criterios éticos desde el inicio y hasta el término del proceso de acorde al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes.

El contenido que se utilizó dentro de la investigación fue netamente fidedigno. Con la finalidad de evitar errores éticos, llámese plagio, alteración de información, dejar de citar correctamente las fuentes bibliográficas, y de más, estimando primordialmente a partir de la presentación del proyecto, finalizando en la sustentación de la tesis.

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1 Descripción de Resultados

En esta sección se presenta el análisis descriptivo de los resultados obtenido mediante la aplicación de los cuestionarios tanto de la variable competencias sociales y desempeño laboral (escala de valorización tipo Likert), para ello se utilizó la hoja de cálculo Excel y el programa estadístico Spss v26. Asimismo, para una mejor interpretación de los resultados de la primera variable competencias sociales se utilizó el baremo comprendido por los siguientes niveles: (1) malo, (2) regular y (3) Bueno; y para la segunda variable desempeño laboral (1) bajo, (2) medio y (3) alto.

##### 5.1.1 Análisis descriptivo de la variable Competencias Sociales

Tabla 12

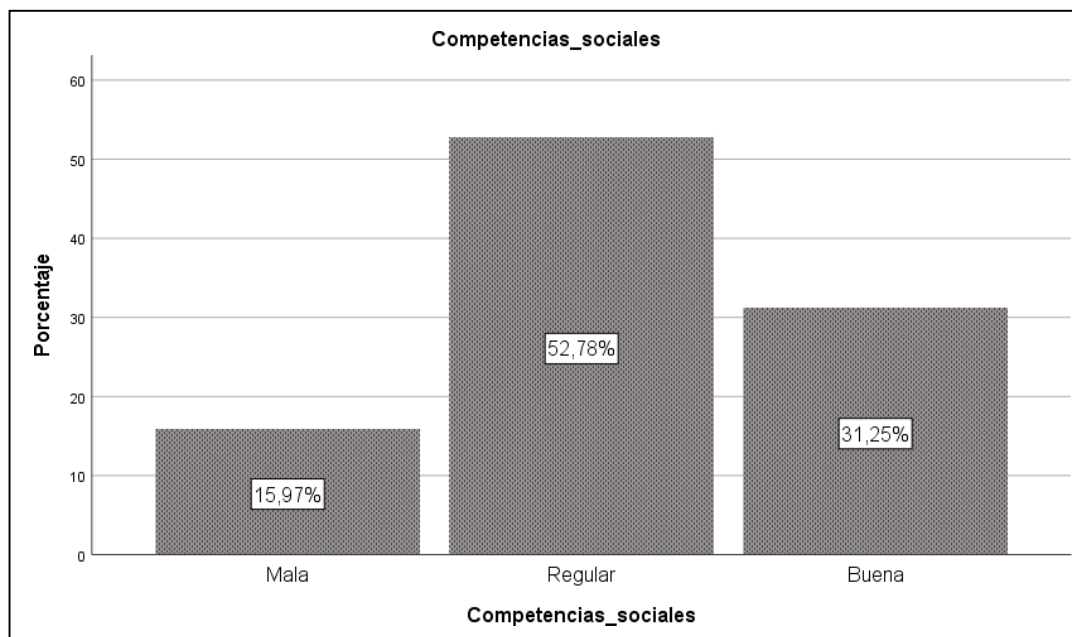
*Frecuencia y porcentaje de la variable competencias sociales*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	23	16,0
	Regular	76	52,8
	Bueno	45	31,3
	Total	144	100,0

*Nota.* Base de datos de la variable competencias sociales. Elaboración propia.

Figura 15

*Resultados porcentuales de la variable competencias sociales*



*Nota:* tabla 12

### **Interpretación.**

Del total de encuestados, se obtuvo que un 52.8% (76) muestran las competencias sociales en un nivel regular, mientras que, un 16% (23) presentan malas competencias y, por último, un 31.3% (45) presentan buenas competencias sociales. En base a estas afirmaciones se deduce que la mayoría de los colaboradores de la entidad se encuentran en un nivel regular en lo que respecta a sus competencias sociales; esto indicaría que, tienen un nivel de habilidad social que les permite interactuar, relacionarse y colaborar con su entorno de forma efectiva, pero no sobresalen en estas habilidades.

Asimismo, se presenta los resultados de las dimensiones correspondientes a la primera variable en el orden siguiente: comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo y liderazgo.

Tabla 13

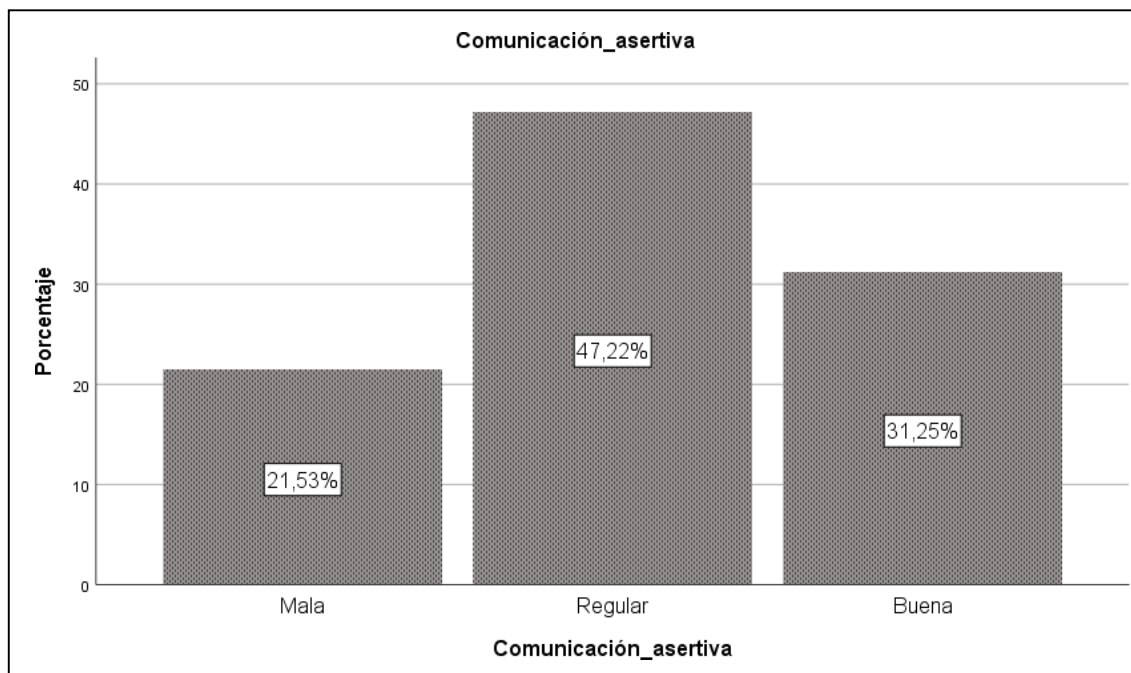
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión comunicación asertiva*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	31	21,5
	Regular	68	47,2
	Bueno	45	31,3
	Total	144	100,0

*Nota.* Base de datos de la dimensión comunicación asertiva. Elaboración propia.

Figura 16

*Resultados porcentuales de la dimensión comunicación asertiva*



*Nota:* tabla 13

### **Interpretación.**

De un total de 144 colaboradores encuestados, se obtuvo que un 47.2% (68) presentan habilidades de comunicación asertiva en un nivel regular, mientras que, un 21.5% (31) expresan mala comunicación, y, por último, el 31.3% (45) ostentan buena comunicación asertiva. Con estos resultados, se infiere que una parte



sustancial de los colaboradores de la entidad presentan un nivel regular en lo que respecta a la comunicación asertiva, esto significa que, dichos colaboradores no se sienten muy seguros en cuanto a su habilidad para comunicarse de forma asertiva. Entendemos que la comunicación asertiva implica expresar las necesidades, sentimientos, derechos y opiniones de forma respetuosa y clara, lo cual es fundamental en un entorno laboral.

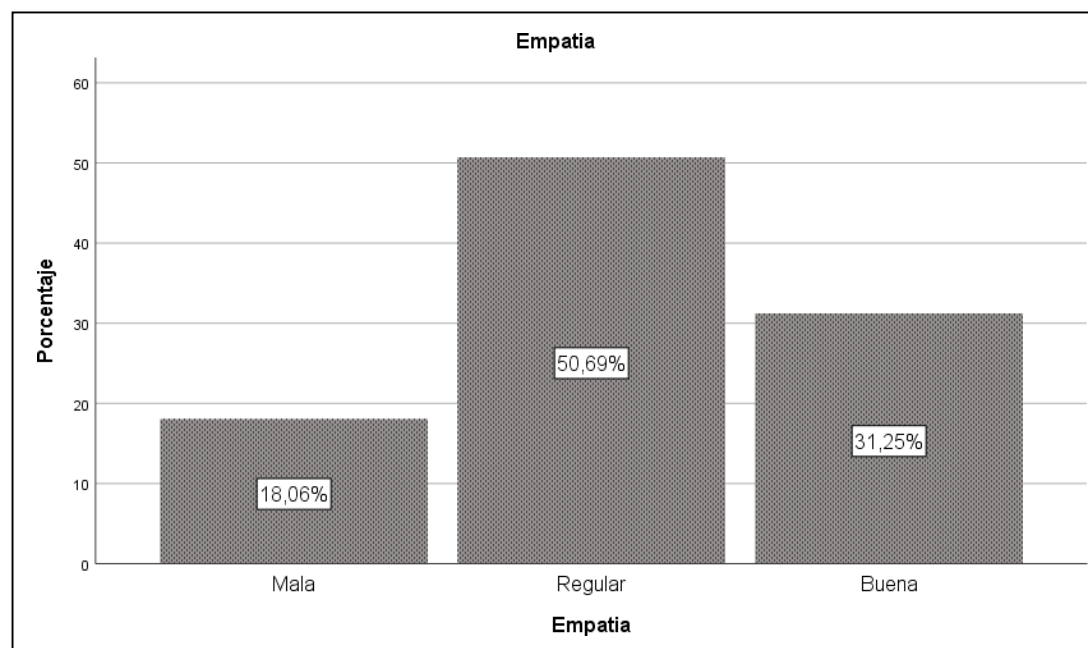
Tabla 14

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión empatía*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	26	18,1
	Regular	73	50,7
	<u>Bueno</u>	<u>45</u>	<u>31,3</u>
	Total	144	100,0

*Nota.* Base de datos de la dimensión empatía. Elaboración propia.

Figura 17

*Resultados porcentuales de la dimensión empatía*

*Nota:* tabla 14

### **Interpretación.**

Del total de encuestados, se obtuvo que un 50.7% (73) muestran habilidades como la empatía un nivel regular, mientras que, un 18.1% (26) ostentan tener un nivel malo, finalmente, el 31.3% (45) presentan un nivel bueno. Con estos resultados podemos inferir que, existe mayor proporción en el nivel regular con lo que respecta a la empatía en los colaboradores de la entidad, lo cual significa que, en general, poseen capacidad para comprender y relacionarse con las perspectivas, necesidades y/o emociones de sus compañeros de trabajo o colegas; no obstante, dicha capacidad es limitada, lo que en algún momento puede provocar conflictos interpersonales.

*Tabla 15*

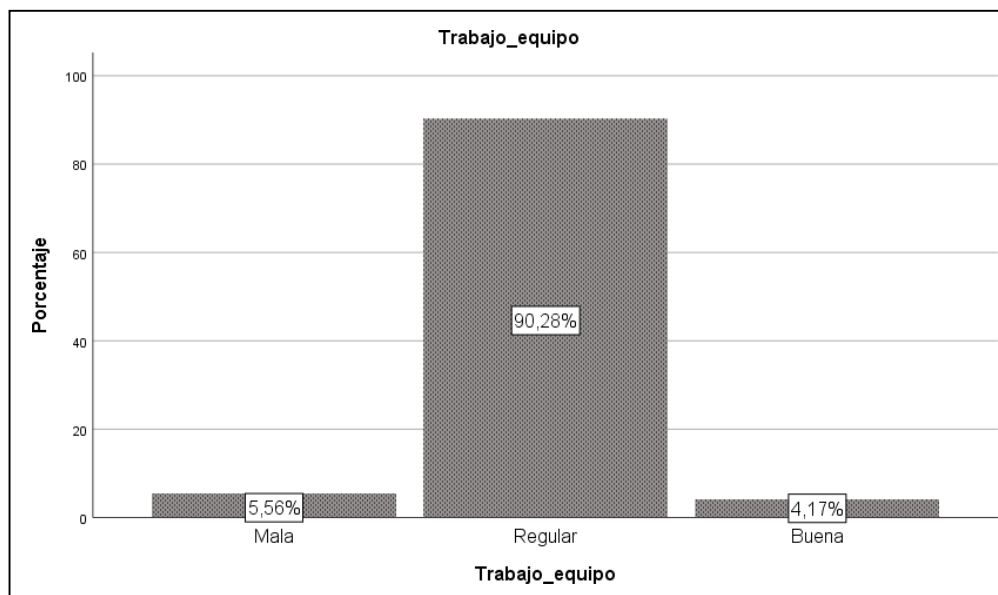
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión trabajo en equipo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	8	5,6
	Regular	130	90,3
	Bueno	6	4,2
	Total	144	100,0

*Nota.* Base de datos de la dimensión trabajo en equipo. Elaboración propia.

Figura 18

*Resultados porcentuales de la dimensión trabajo en equipo*



*Nota:* tabla 15

### **Interpretación.**

En la tabla 15 y figura 18 se aprecia lo siguiente:

La mayor parte de los colaboradores encuestados, el 90.3% (130) presentan habilidades de trabajo en equipo en un nivel regular, mientras que el 5.6% (8) muestra un nivel malo, y, por último, el 4.2% (6) ostentan un nivel bueno. Con estas afirmaciones se deduce que, existe un grupo significativo de colaboradores de la entidad, que poseen la capacidad de trabajar en equipo de manera efectiva, pero no necesariamente sobresalen en este aspecto, puesto que, existe una cifra reducida de colaboradores que ostentan un nivel bueno en cuanto al trabajo en equipo dentro del entorno laboral.

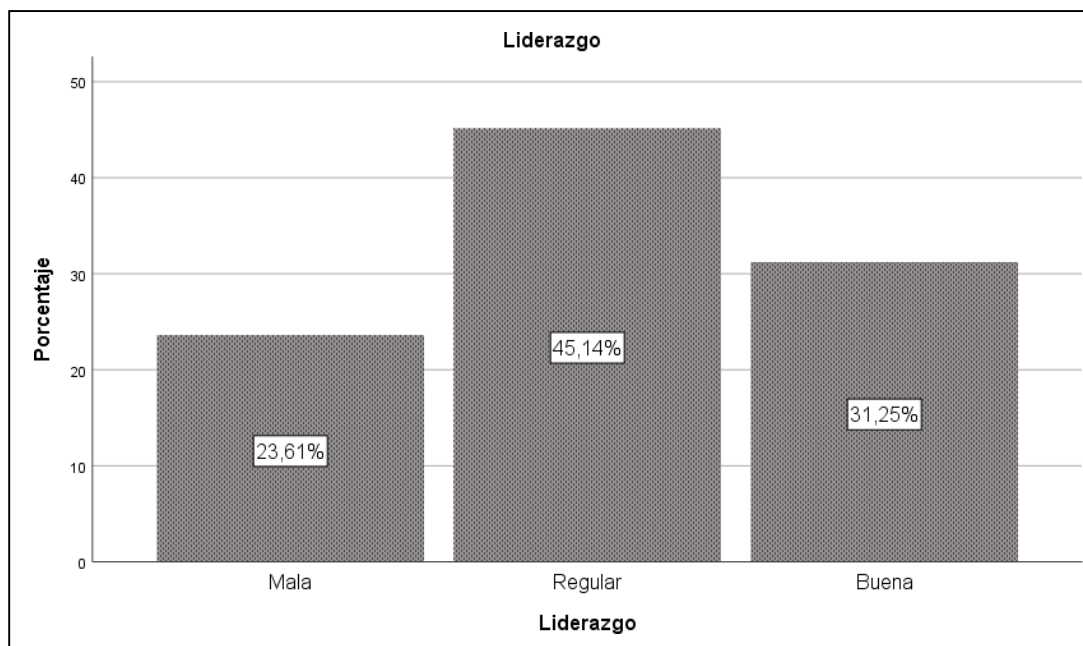
Tabla 16

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	34	23,6
	Regular	65	45,1
	Bueno	45	31,3
	Total	144	100,0

*Nota.* Base de datos de la dimensión liderazgo. Elaboración propia.

Figura 19

*Resultados porcentuales de la dimensión liderazgo*

*Nota:* tabla 16

**Interpretación.**

Del total de colaboradores que participaron en la encuesta, un 45.1% (65) presentan habilidades de liderazgo en un nivel regular, mientras que, un 23.6% (34) muestran un nivel malo, y, finalmente un 31.3% (45) presentan un buen nivel de liderazgo. Estos resultados conllevan a deducir que, una parte sustancial de los colaboradores de la entidad, poseen habilidades de liderazgo en un nivel regular, esto

significa que, en general, estos colaboradores tienen la capacidad de asumir roles de liderazgo como la persuasión en sus seguidores, responsabilidad, propósito compartido y cambio; pero aún persiste ciertas dificultades que no les permite sobresalir en este aspecto.

### 5.1.2. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

Tabla 17

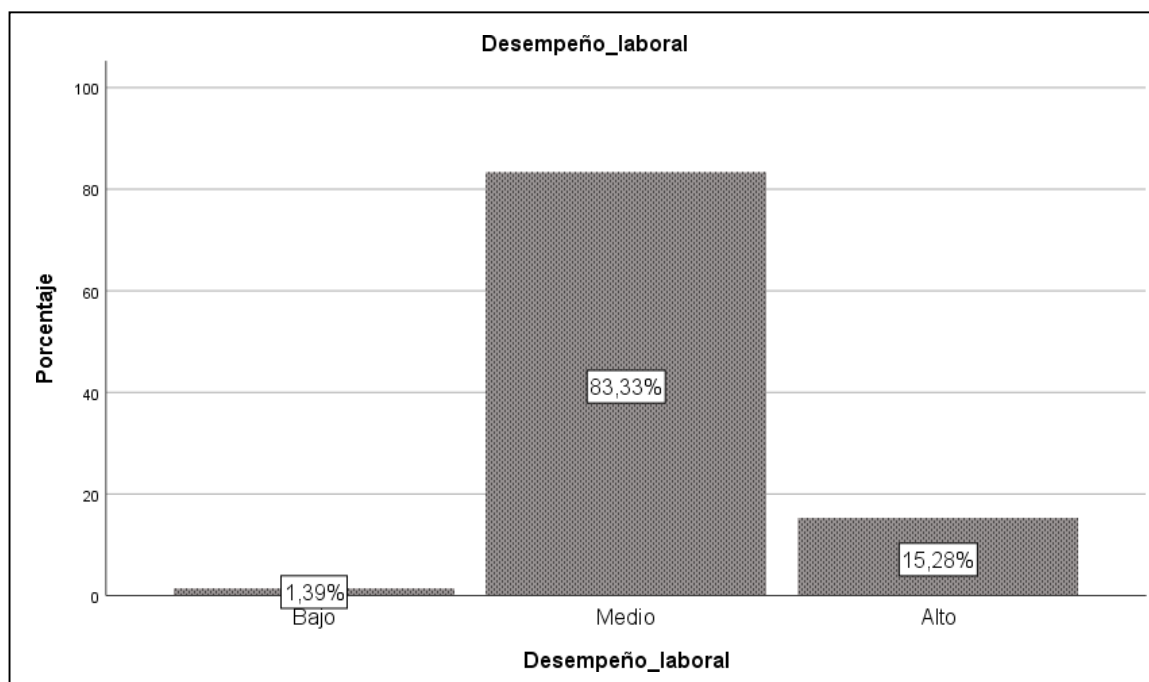
*Frecuencia y porcentaje de la variable desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	1,4
	Medio	120	83,3
	Alto	22	15,3
	Total	144	100,0

*Nota.* Base de datos de la variable desempeño laboral. Elaboración propia.

Figura 20

*Resultados porcentuales de la variable desempeño laboral*



*Nota:* tabla 17

### **Interpretación.**

Del total de encuestados, existe un grupo considerable del 83.3% (120) que presentan un desempeño laboral en un nivel medio, mientras que, solo un 1.4% (2) de estos muestran un desempeño en un nivel bajo, y, por último, un 15.38% (22) ostentan niveles altos de desempeño laboral. Estos resultados dan lugar a inferir que la mayoría de los colaboradores de la entidad, se esfuerzan en desarrollar su trabajo de forma efectiva a fin de contribuir a la eficiencia organizacional, sin embargo, no están alcanzando su máximo potencial.

De igual manera, se presenta los resultados correspondientes a las dimensiones de la segunda variable en el orden siguiente: desempeño de tareas, desempeño en el contexto y el desempeño contra productivo.

Tabla 18

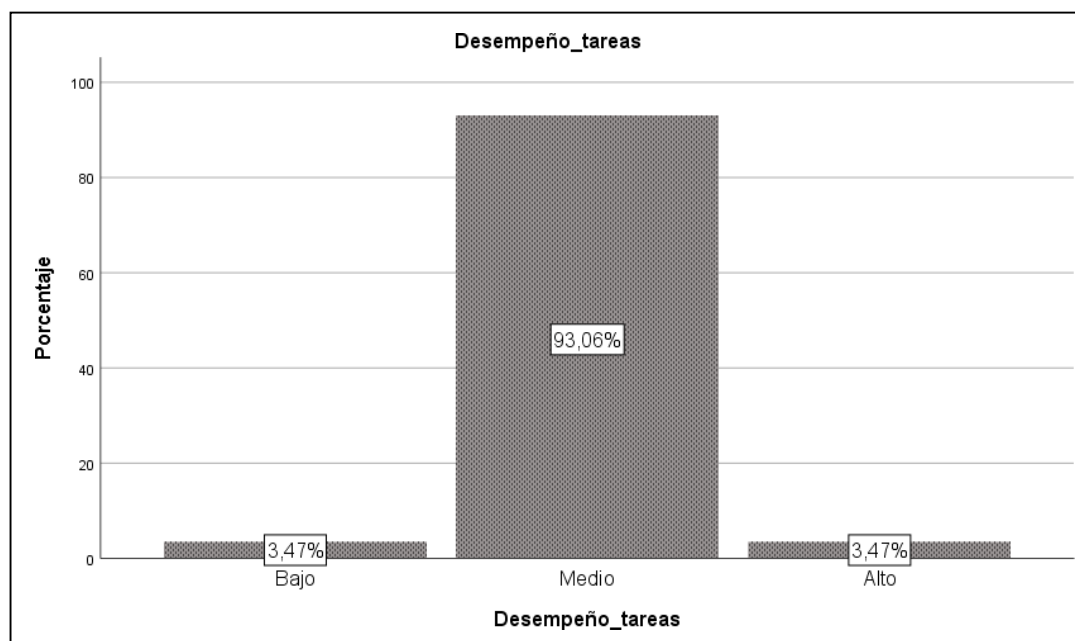
#### *Frecuencia y porcentaje de la dimensión desempeño de tareas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	5	3,5
	Medio	134	93,1
	Alto	5	3,5
Total		144	100,0

*Nota.* Base de datos de la dimensión desempeño de tareas. Elaboración propia.

Figura 21

*Resultados porcentuales de la dimensión desempeño de tareas*



Nota: tabla 18

### **Interpretación.**

Según la calificación de los encuestados, se obtuvo que en mayor proporción de 93.1% (134) presentan un nivel medio de desempeño en las tareas, mientras que un 3.5% (5) ostentan un nivel bajo, y, finalmente, un 3.5% (5) muestran niveles altos. En base a estas afirmaciones, se infiere que un grupo significativo de los colaboradores de la entidad, presentan un desempeño en las tareas en un nivel medio, esto significa que, estos colaboradores no sobresalen en su desempeño en cuanto a la realización de sus tareas asignadas, sino que de alguna manera se esfuerzan en realizarlo de forma efectiva.

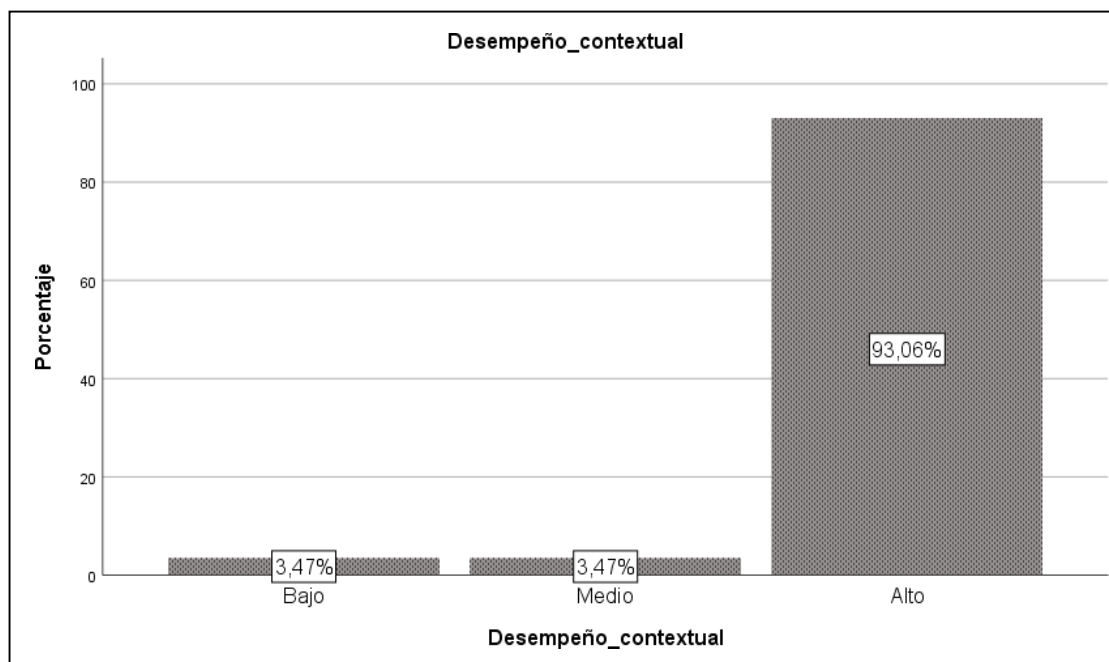
Tabla 19

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión desempeño contextual*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	5	3,5
	Medio	5	3,5
	Alto	134	93,1
	Total	144	100,0

*Nota.* Base de datos de la dimensión desempeño contextual. Elaboración propia.

Figura 22

*Resultados porcentuales de la dimensión desempeño contextual*

*Nota:* tabla 19

**Interpretación.**

Del total de encuestados, existe en mayor proporción niveles altos de desempeño contextual con un valor porcentual de 93.1% (134), mientras que, el 3.5% (5) ostentan un nivel bajo, y, finalmente una cifra similar del 3.5% (5) muestran niveles medios de este tipo de desempeño. Con estos resultados se puede inferir que la mayoría de los colaboradores de la entidad presentan un nivel alto de desempeño



contextual, esto significa que, dichos colaboradores están logrando un desempeño excepcional en situaciones o contextos específicos relacionados a su trabajo, lo cual ayuda a cumplir con los objetivos organizacionales y propiciar un ambiente agradable de trabajo.

Tabla 20

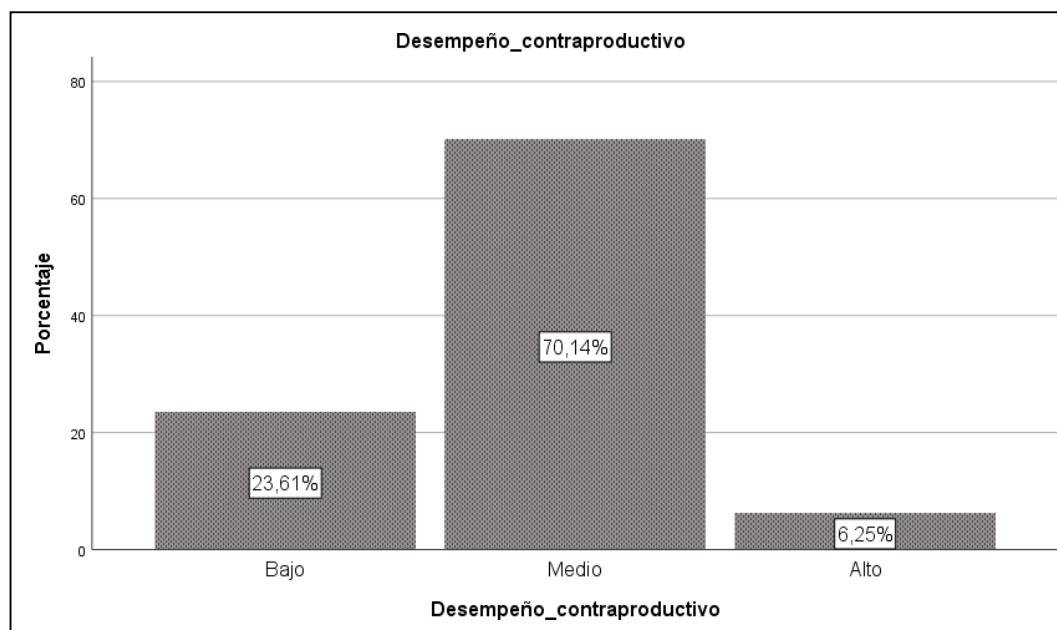
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión desempeño contraproductivo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	34	23,6
	Medio	101	70,1
	Alto	9	6,3
	Total	144	100,0

*Nota.* Base de datos de la dimensión desempeño contraproductivo. Elaboración propia.

Figura 23

*Resultados porcentuales de la dimensión desempeño contraproductivo*



*Nota:* tabla 20

### **Interpretación.**

Del total de colaboradores que participaron en la encuesta, se obtuvo que un 70.1% (101) presentan un nivel medio de desempeño contraproductivo, sin embargo, un 23.6 % (34) muestran un nivel bajo, y, por último, solo un 6.3% (9) ostentan niveles altos de este tipo de desempeño. En base a estas afirmaciones, se deduce que la mayoría de los colaboradores de la entidad presentan niveles medios de desempeño contraproductivo, lo cual quiere decir que, dichos colaboradores poseen ciertas conductas o comportamientos intencionadas que va en contra de la entidad, lo que pone en riesgo el bienestar organizacional.

## **5.2 Contraste de hipótesis**

### **5.2.1. Prueba de Normalidad**

Para la correcta elección del estadístico de prueba, se procede realizar la prueba de normalidad de los datos, para ello se utilizará el modelo Kolmogorov-Smirnov, debido a que el número de datos supera a los 50.

Tabla 21

*Prueba de normalidad de las variables de estudio.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias sociales	,206	144	,000
Desempeño laboral	,237	144	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Con los resultados de la tabla 21, procedemos a verificar si existe normalidad en los datos respecto a las variables de estudio, de la siguiente forma:

Ho: Existe distribución paramétrica para las variables.

Ha: No existe distribución paramétrica para las variables.

**Regla general.**

Si el sig o p valor  $< 0.05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

Para la variable competencias sociales se obtiene un valor sig.= 0.000, y para la segunda variable desempeño laboral sig.=0.000, ambos valores inferiores a 0.05 (sig  $< 0.05$ ), por lo que, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ). En base a ello se afirma que, no existe distribución normal de los datos para ambas variables; por tanto, corresponde aplicar pruebas no paramétricas para el contraste de las hipótesis.

Dentro de las pruebas no paramétricas más utilizados por su efectividad es el estadístico de prueba rho de Spearman y tau de Kendall. No obstante, para llevar acabo la verificación de las hipótesis se utilizará el coeficiente rho de Spearman, por los siguientes criterios:

- Establece relación entre dos variables con escala de medición ordinal.
- No existe distribución normal de las variables (paramétrica).
- Establece correlación para datos empatados.
- Análisis de rango, mediante la clasificación y ordenamiento de los datos, lo que permitirá comprender mejor los resultados.

**5.2.2. Contraste de Hipótesis General**

El contraste de hipótesis considera a la hipótesis general y las específicas. Paso seguido se describe la interpretación en base a los resultados tabulados, para ello se utilizó baremo de interpretación del coeficiente de correlación Spearman.

Tabla 22

*Criterios de interpretación del coeficiente de correlación Rho Spearman*

Valor de rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a ,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a 0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a 0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a 0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a 0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota:* tomado del libro *metodología de la investigación* de (Hernández et al., 2014).

### **Prueba de la Hipótesis General.**

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

Tabla 23

*Coefficiente de correlación entre competencias sociales y desempeño laboral*

			Competencias sociales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias sociales	Coefficiente de correlación	1,000	,985**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	144	144
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,985**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	144	144

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

*Nota:* Resultados de la aplicación de la encuesta.

**Interpretación.** El coeficiente rho de Spearman calculado es  $r_s=0.985$  con un nivel de significancia máximo del 0.01 (bilateral), por tanto, se puede decir que dicho coeficiente es significativo y que de acuerdo al baremo de interpretación la relación existente entre las variables es positivo en un nivel muy alto.

**Regla de decisión.**

Si  $p \text{ valor} < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula Si

$p \text{ valor} > 0.05$  se rechaza la hipótesis alterna

El  $p$  valor calculado es de 0,000, que es menor al 0.05 (sig. 0,000 <  $\alpha=0,05$ ), por tanto, podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Conclusión Estadística.** Existe relación significativa y directa ( $r_s=985$ ;  $p < 0,05$ ) entre competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2022, además, la mencionada relación se da en un nivel muy alto.

### 5.2.3. Contraste de las Hipótesis Específicas

#### Prueba de Hipótesis Específica 1.

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

Tabla 24

*Correlación entre la dimensión comunicación asertiva y desempeño laboral*

			Comunicación asertiva	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Comunicación asertiva	Coefficiente de correlación	1,000	,675**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,675**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

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

*Nota:* Resultados de la aplicación de la encuesta.

**Interpretación.** El coeficiente rho de Spearman calculado es  $r_s=0.675$  con un nivel de significancia máximo del 0.01 (bilateral), por tanto, se puede decir que dicho coeficiente es significativo y que de acuerdo al baremo de interpretación la relación existente entre las variables es positivo en un nivel moderado.

#### **Regla de Decisión.**

Si  $p$  valor  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula

Si  $p$  valor  $> 0.05$  se rechaza la hipótesis alterna

El p valor calculado es de 0,000, menor al 0.05 (sig. 0,000 <  $\alpha=0,05$ ), por tanto, podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Conclusión Estadística.** Existe relación significativa y directa ( $r_s=675$ ;  $p < 0,05$ ) entre comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2022, además, la mencionada relación se da en un nivel moderado.

### Prueba de Hipótesis Específica 2.

$H_0$ : No existe una relación significativa entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

Tabla 25

*Coefficiente de correlación entre empatía y desempeño laboral*

			Empatía	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Empatía	Coefficiente de correlación	1,000	,632**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

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

*Nota:* Resultados de la aplicación de la encuesta.

**Interpretación.** De acuerdo a la tabla 25, el coeficiente rho de Spearman hallado es  $r_s=0.632$  a un nivel de significancia del 0.01 (bilateral), por consiguiente, se puede decir que dicho coeficiente es significativo y que de acuerdo al baremo de interpretación la relación existente entre las variables es positivo en un nivel moderado.

**Regla de Decisión.**

Si  $p \text{ valor} < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula Si

$p \text{ valor} > 0.05$  se rechaza la hipótesis alterna

Los resultados muestran que, el  $p$  valor calculado es de 0,000, inferior al 0.05 (sig. 0,000 <  $\alpha=0,05$ ), por tanto, podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Conclusión Estadística.** Existe relación significativa y directa ( $r_s=632$ ;  $p < 0,05$ ) entre empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2022, asimismo, la mencionada relación se da en un nivel moderado.

**Prueba de hipótesis específica 3.**

$H_0$ : No existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.



Tabla 26

*Correlación entre trabajo en equipo y desempeño laboral*

			Trabajo en equipo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,253**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	144	144
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,253**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	144	144

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

*Nota:* Resultados de la aplicación de la encuesta.

**Interpretación.** Según la tabla 26, el coeficiente rho de Spearman encontrado es  $r_s=0.253$  a un nivel de significancia del 0.01 (bilateral), por tanto, es factible afirmar que dicho coeficiente es significativo y que de acuerdo al baremo de interpretación la relación existente entre las variables es positiva baja.

**Regla de decisión.**

Si  $p \text{ valor} < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) Si

$p \text{ valor} > 0.05$  se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ )

Los resultados muestran que, el  $p \text{ valor}$  calculado es de 0,000, inferior al 0.05 (sig.  $0,000 < \alpha=0,05$ ), por tanto, podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Conclusión Estadística.** Existe relación significativa y directa ( $r_s=253$ ;  $p < 0,05$ ) entre trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2022, sin embargo, dicha relación se da en un nivel bajo.

#### Prueba de Hipótesis Específica 4.

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

Tabla 27

*Correlación entre liderazgo y desempeño laboral*

			Liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,693**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,693**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		144	144	

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

*Nota:* Resultados de la aplicación de la encuesta.

**Interpretación.** El coeficiente rho de Spearman hallado es  $r_s=0.693$  a un nivel de significancia del 0.01 (bilateral), por tanto, es conveniente afirmar que dicho coeficiente es significativo y que según el baremo de interpretación la relación existente entre las variables es positiva moderada.

#### **Regla de decisión.**

Si  $p \text{ valor} < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) Si

$p \text{ valor} > 0.05$  se rechaza la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>)

Según la tabla 27, el p valor calculado es de 0,000, inferior al 0.05 (sig. 0,000 <  $\alpha=0,05$ ), por consiguiente, podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

***Conclusión Estadística.*** Existe relación significativa y directa ( $r_s=693$ ;  $p < 0,05$ ) entre liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2022, además, es preciso mencionar que la relación existente se da en un nivel moderado.

## **Análisis y Discusión de Resultados**

En esta sección se procede a realizar el análisis y discusión de resultados, para ello es preciso tener en cuentas el objetivo general de la investigación que consistió en establecer la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui periodo 2022.

En cuanto a los resultados descriptivos sobre la primera variable competencias sociales se obtuvo que, del total de la muestra considerada, un 52.8% (76) de los colaboradores presentan un nivel regular en lo que respecta a sus competencias sociales; esto indicaría que, tienen un nivel de habilidad social que les permite interactuar, relacionarse y colaborar con su entorno de forma efectiva, pero no sobresalen en estas habilidades.

Asimismo, en cuanto a los resultados más significativos para la primera dimensión comunicación asertiva, de un total de 144 sujetos encuestados, se obtuvo un 47.2% (68) de los colaboradores que presentan un nivel regular en lo que respecta a la comunicación asertiva, esto significa que, dichos colaboradores no se sienten muy seguros en cuanto a su habilidad para comunicarse de forma asertiva; para la segunda dimensión empatía, un 50.7% (73) de los colaboradores presentan un nivel regular en desarrollo de esta habilidad, lo cual significa que, en general, poseen capacidad para comprender y relacionarse pero es limitada, lo que en algún momento puede provocar conflictos interpersonales; sobre la dimensión trabajo en equipo, un 90.3% (130) presentan un nivel regular en desarrollar esta habilidad en su entorno laboral, es decir, poseen la capacidad de trabajar en equipo de manera efectiva, pero no necesariamente sobresalen en este aspecto; por último, sobre la dimensión liderazgo, un 45.1% (65) de los colaboradores presentan habilidades de liderazgo en un nivel regular, es decir, poseen capacidad de asumir roles de liderazgo; pero aún persiste ciertas dificultades que no les permite sobresalir en este aspecto.

Los resultados descriptivos de la segunda variable, en una muestra considerada por 144 sujetos de estudios, se obtuvo que un 83.3% (120) presentan niveles medios de desempeño laboral, es decir, se esfuerzan en desarrollar su trabajo de forma efectiva a fin de contribuir a la eficiencia organizacional, sin embargo, no están alcanzando su máximo potencial.

En cuanto a los resultados más significativos de las dimensiones correspondientes a la segunda variable, de un total de 144 sujetos de estudio, sobre la primera dimensión desempeño de tareas se obtuvo que, un 93.1% (134) presentan un nivel medio de desempeño en las tareas, lo cual significa que, los colaboradores no sobresalen en su desempeño en cuanto a la realización de sus tareas asignadas, sino que de alguna manera se esfuerzan en realizarlo de forma efectiva; para segunda dimensión desempeño contextual, se obtuvo que un 93.1% (134) ostentan niveles altos de este tipo de desempeño, es decir, los colaboradores están logrando un desempeño excepcional en situaciones o contextos específicos relacionados a su trabajo, lo cual ayuda a cumplir con los objetivos organizacionales y propiciar un ambiente agradable de trabajo; por último, en cuanto a la tercera dimensión desempeño contraproducente, se obtuvo que un 70.1% (101) denotan un nivel medio de este tipo de desempeño, es decir, los colaboradores poseen ciertas conductas o comportamientos intencionadas que va en contra de la entidad, lo que pone en riesgo el bienestar organizacional.

Con todo estos resultados descritos y analizados, y en cumplimiento al objetivo general de la investigación, se procedió a comprobar la hipótesis general que consistió en: *existe relación significativa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui periodo 2022*, se halló el valor o coeficiente de correlación rho de Spearman de  $r_s=0,985$ , a su vez siendo una relación positiva muy alta, y como p valor es menor que alfa ( $p = 0.000 < \alpha= 0.05$ ) podemos decir que, el coeficiente hallado es significativo, por consiguiente, existe suficiente fundamento estadístico

para rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), en base a ello, se afirma que, las competencias sociales se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral. Estos resultados concuerdan con lo hallado por (Neyra, 2020) donde concluyó que existe relación significativa entre las habilidades sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución, de acuerdo a la prueba correlacional de Spearman Rho, cuyo coeficiente es  $r_s=0,890$ , es decir, dicha relación es positiva y se da en un nivel alto. Además, agregó que las habilidades sociales de los colaboradores se refieren a las habilidades de: interacción social, de comunicación, para trabajar en equipo, de gestión de reuniones, asertividad, empatía y de negociación.

Asimismo, (Contreras, 2019) también llega a un resultado similar, donde concluyó que las habilidades sociales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una entidad del sector público, además, agrega que las conductas, pensamientos, sentimientos y emociones de los trabajadores con altos niveles de desarrollo personal, recae en un buen desempeño laboral. Entre otros resultados significativos al cual llegó fue: la conducta de los colaboradores influye significativamente en el desempeño laboral, ya que las habilidades sociales impulsan el desarrollo institucional a base de actitudes, así también, el pensamiento del personal influye significativamente en el desempeño laboral, dado que motiva al personal y al mismo tiempo influye en su entorno, siendo fundamental para cumplir con las tareas encomendadas.

De la misma forma, considerando el primer objetivo específico que consistió en identificar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se pasó a verificar la primera hipótesis específica *existe relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui periodo 2022*. Obteniéndose un valor del coeficiente rho de Spearman de  $r_s=0,675$ , a su vez, siendo una

relación positiva moderada, y como p valor es menor que alfa ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ) se afirma que, el coeficiente hallado es significativo, por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), en base a ello, afirmamos que la comunicación asertiva se relaciona de forma significativa y directa con el desempeño laboral. Estos resultados son similares a lo hallado por (Sánchez, 2019) en su estudio sobre competencias socio-emocionales y prácticas clínicas reales y simuladas, donde concluyó que las habilidades comunicativas como dimensión de las competencias socio-emocionales están estrechamente relacionadas con las prácticas clínicas, esta relación es estadísticamente significativa; además, los colaboradores encuestados mostraron una buena comunicación, trabajo en equipo y buen dominio de habilidades clínicas.

Respecto al segundo objetivo específico: Identificar la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se procedió a comprobación de la segunda hipótesis específica que consistió en verificar si *existe relación significativa entre empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, periodo 2022*. El coeficiente rho de Spearman obtenido fue  $r_s = 0,632$  a su vez siendo una relación positiva moderada, y como p valor es menor que alfa ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ) podemos decir que existe suficiente fundamento estadístico para rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), por tanto, se afirma que la empatía de los colaboradores se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Respecto a estos resultados (Quesada, 2019) llega a un resultado similar en su estudio sobre habilidades blandas y la interrelación de los líderes gerenciales, donde concluyó que la empatía como dimensión de las habilidades blandas, tiene una estrecha relación con la interrelación de los líderes, además, sostuvo que las habilidades blandas de mayor impacto en el recurso humano de la entidad son la flexibilidad, empatía y creatividad y que en las habilidades que se debe trabajar con prioridad son delegar funciones y empoderamiento al personal.

En cuanto al tercer objetivo específico: Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se procedió a contrastar la tercera hipótesis específica que consistió en verificar si *existe relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2022*. El coeficiente rho de Spearman hallado fue de  $r_s=0,253$  a su vez siendo una relación positiva baja, y como p valor es menor que alfa ( $p = 0.002 < \alpha = 0.05$ ), se puede decir que existe suficiente fundamento estadístico para rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), en base ello, afirmamos que el trabajo en equipo se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral. (Moreira y Zambrano, 2021) llegó a un resultado diferente, donde concluye que el trabajo en equipo incide en el desempeño laboral de los colaboradores, pero dicha influencia es significativa y de nivel alto; además, agrega que hay un nivel alto de trabajo en equipo en los colaboradores, por otro lado, los resultados de la evaluación realizada por el gerente fueron altos, lo que significa que tienen un desempeño laboral sobresaliente.

Del mismo modo, considerando el cuarto objetivo específico: Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, se procedió a contrastar el cuarto hipótesis específica que consistió en verificar si *existe relación significativa entre liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2022*. El coeficiente rho de Spearman encontrado fue de  $r_s=0,693$  a su vez siendo una relación positiva moderada, y como p valor es menor que alfa ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ), podemos decir que, existe suficiente fundamento estadístico para rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), por tanto, se afirma que el liderazgo se relaciona de forma significativa y directa con el desempeño laboral. Estos resultados concuerdan con lo hallado por (Chininin, 2021) donde concluyó que el liderazgo transformacional y la competencia emocional están relacionadas significativamente y positiva



en la autopercepción del desempeño grupal en los directivos de una institución, asimismo, señala en su investigación que los directores de las instituciones del mismo rubro asumen las habilidades como la identificación, la comprensión o reconocimiento de fortalezas, la expresión, regulación y uso de sus emociones, con una alta probabilidad de que incorporen a sus prácticas profesionales, dado el poder predictivo de la competencias socioemocionales.

## Conclusiones

La presente investigación se enfocó en establecer la relación que existe entre competencias sociales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. A lo largo de la tesis, se acopiaron y analizaron datos a partir de métodos estadísticos y el método hipotético deductivo, para responder a las preguntas de la investigación planteadas en el primer capítulo.

Los hallazgos y resultados obtenidos en esta investigación ha permitido tener una visión significativa sobre las variables de estudio. En seguida, se presentan las conclusiones finales:

1. Respecto al objetivo general, se estableció que existe relación significativa ( $r_s=985$ ;  $p < 0,05$ ) entre competencias sociales y desempeño laboral de los colaboradores de la entidad. Además, se ha verificado que la relación es positiva en un nivel muy alto, es decir, corresponde a ser una relación directa. En base a ello podemos decir que, mientras los colaboradores presentan buenas competencias sociales como el trabajo en equipo, empatía, liderazgo, otros., el desempeño laboral en los mismos se mostrará en niveles altos, lo cual es indispensable para la eficiencia organizacional.
2. En cumplimiento del primer objetivo específico, se identificó que existe relación significativa ( $r_s=675$ ;  $p < 0,05$ ) entre comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad. Asimismo, se ha verificado que la relación existente es positiva en un nivel moderado, en otras palabras, corresponde a ser una relación directa. En base a ello podemos afirmar que, a medida que los colaboradores muestran buenas habilidades comunicativas orientados al asertividad, el desempeño laboral de los mismos se incrementará, la cual beneficiará a sí mismo y a la entidad.

3. Respecto al segundo objetivo específico, se identificó que la empatía se relaciona de manera significativa ( $r_s=632$ ;  $p < 0,05$ ) con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. Así como también, se ha verificado que la relación hallada es positiva en un nivel moderado, es decir, corresponde a ser una relación directa. Por tanto, se afirma que a medida que los colaboradores presentan habilidades de empatía en un nivel bueno, sus niveles de desempeño aumentarían de forma consistente.
4. En cuanto al tercer objetivo específico, se identificó que el trabajo en equipo se relaciona de forma significativa ( $r_s=253$ ;  $p < 0,05$ ) con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. No obstante, se ha verificado que la relación mencionada es positiva en un nivel bajo, por lo que, podemos decir, esta dimensión no es un aspecto principal que tiene implicancia sobre el desempeño laboral. Esto podría deberse a que otros aspectos como liderazgo, habilidades comunicativas, empatía u otros., estén asociados estrechamente con esta variable (desempeño laboral).
5. En cumplimiento al cuarto objetivo específico, se identificó que el liderazgo se relaciona de forma significativa ( $r_s=693$ ;  $p < 0,05$ ) con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. Además, se ha verificado que la relación hallada es positiva en un nivel moderado, en otras palabras, corresponde a ser una relación directa. En base a ello, se afirma que a medida que los colaboradores presentan buenas habilidades de liderazgo, sus niveles de desempeño aumentarían considerablemente.

## Recomendaciones

1. Se sugiere implementar un programa integral coach para los colaboradores, que les permita adquirir competencias sociales a través de hábitos, técnicas de socialización y desarrollar su inteligencia emocional.
2. Se sugiere desarrollar técnicas de comunicación asertiva que ayude a los colaboradores a comunicarse de manera efectiva y empática, lo cual permitirá establecer relaciones más estables y saludables que darán como resultados colaboradores con capacidad de negociar, liderar y un mejor clima organizacional.
3. Se sugiere desarrollar la cultura de la empatía dentro de la institución en los colaboradores, lo que les permitirá mantener su talento y motivarlo, si los colaboradores se entienden y se relacionan con los pensamientos y experiencias de los demás, como consecuencia la productividad se elevará haciendo que la institución sea exitosa.
4. Se sugiere desarrollar la estrategia de las 5C del trabajo en equipo, que logrará en los miembros del equipo un sentido de pertenencia y se sientan involucrados con los objetivos de la institución, generando así vínculos que aspiren a metas individuales y grupales.
5. Se sugiere aplicar un programa de capacitaciones continuas que desarrollen liderazgo en los colaboradores, para que así estén en la capacidad de influir y motivar a los demás, y con su habilidad lograr un ambiente idóneo que cumpla las metas organizacionales y mejora del desempeño.

### Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2008). *El rol del jefe*. Ediciones Granica SA.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme C.A.
- Andrés, B. (2019). BBVA apuesta por formar a los jóvenes en las capacidades y competencias del siglo XXI. Obtenido de: <https://www.bbva.com/es/bbva-apuesta-por-formar-a-los-jovenes-en-las-capacidades-y-competencias-del-siglo-xxi/>
- Bardales, S. (2019). *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca. (Tesis de Maestría)*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca.
- Bautista, R. (2018). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Escuela Profesional de Administración - Universidad Peruana Unión.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación, segunda edición.
- Blanch, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos*.
- Borman, W., Penner, L, Allen, D y Motowidlo, S (2001). Predictores de personalidad del desempeño ciudadano. *Revista Internacional de Selección y Evaluación*, 9 (1-2), 52–69. Obtenido de: <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include element of contextual performance requeriments. *Human Performance* 6(1),1- 21.
- Caballo, V. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. España: Siglo XXI.
- Campbell, D. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Perspectives*, vol. 14(3), p. 52-66.

- Casadiego, Martínez, Riatiga y Vergara. (2015). (Tesis Pregrado) UNAD. Obtenido de:  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/3785>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2018). Competencias Laborales en el Sector Público. Ciudad de México: Colección Experiencias EIAPP. Obtenido de  
<https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019Competencias.pdf>
- Chiavenato I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chininin, E. (2021). Estimación de la influencia de liderazgo transformacional y competencias emocionales sobre la autopercepción del desempeño grupal en muestra de directores de educación básica especial del Perú durante el 2018. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Chun Wei Choo (2003) *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões (La organización del conocimiento: cómo las organizaciones usan la información para crear significado, generar conocimiento y tomar decisiones)*: São Paulo: SENAC.
- Contreras, K. (2019). Las habilidades sociales y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2019. (Tesis de grado). Universidad de Huánuco, Huánuco.
- Conway, J. (1999). Evidencia adicional de validez de constructo para la distinción de desempeño contextual/tarea. *Rendimiento Humano*, 9 (4), 309-329.
- Cozby, C. (2005) *Métodos de Investigación del Comportamiento*. McGraw Hill. México.
- Cyril Levicki, (2000). *El gen del liderazgo*. Panorama Editorial SA De C.V.

- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Diario Gestión. (10 de diciembre de 2021). Habilidades sociales o técnicas, qué valoran más las empresas en la nueva normalidad. Estudio de Verne Future Mindset muestra que es lo que buscan ahora las empresas y los trabajadores durante su labor diaria., p. 2-3.
- Do Amaral, Pinto, Bezerra de Medeiros & Robson (2015). Las habilidades sociales y el comportamiento infractor en la adolescencia. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, vol. 19, núm. 2, 2015, pp. 17-38 Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Buenos Aires, Argentina.
- Echeverría, R. (2011). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Book Granica.
- Elías, M., Tobías, S. & Friedlander, B. (1999): *Educación con inteligencia emocional*. Barcelona, Plaza i Janés.
- Franklin Fincowsky & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Fuster, D. (2020). *Competencias investigativas influyentes en las habilidades para la solución de problemas sociales en estudiantes de la Facultad de Educación UNMSM*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima.
- Gardner, H. (1983). *Estructuras de la mente. Teorías de las inteligencias múltiples* (10 ed.). Colombia: Fondo de cultura Económica. Recuperado el 25 de Julio de 2020, de Academia: [https://www.academia.edu/5224535/Gardner\\_Howard\\_-\\_Teoria\\_De\\_Las\\_Inteligencias\\_Multiples](https://www.academia.edu/5224535/Gardner_Howard_-_Teoria_De_Las_Inteligencias_Multiples)
- Giraldo, L. (2003). Competencia laboral. *Lúmina*, (04), 33-50.
- Gisper, C. (1998). *Enciclopedia de la psicopedagogía*. Barcelona, España: Océano centrum.

- Goldstein, A., & Cold. (1980). Escala de evaluación de habilidades sociales. (R. Vásquez, Trad.) Recuperado el 15 de Julio de 2020, de [https://www.academia.edu/37172809/ESCALA\\_DE\\_EVALUACION\\_DE\\_HABILIDADES\\_SOCIALES\\_BIBLIOTECA\\_DE\\_PSICOMETRIA](https://www.academia.edu/37172809/ESCALA_DE_EVALUACION_DE_HABILIDADES_SOCIALES_BIBLIOTECA_DE_PSICOMETRIA)
- Goldstein, A., Sprafkin, R., Gershaw, J., & Klein, P. (1989). Habilidades sociales y autocontrol en la adolescencia. Un programa de enseñanza. (1 ed.). Barcelona: Martínez Roca.
- Goleman, D. (1996). La Inteligencia Emocional. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Goleman, D. (1998). Inteligencia emocional. Ensayo (Vol. 27a) <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Goleman, D., & Zilli, E. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Javier Vergara.
- Greenberg, J. (1990). Robo de empleados como reacción a la inequidad de pago insuficiente: El costo oculto de los recortes salariales. *Revista de psicología aplicada*, 75 (5), 561.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2004). *Business*. Pearson Educación.
- Guerra y Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional (10ª. ed.). México: Thompson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). México: McGrawHill.
- Hernández R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Análisis de los datos cuantitativos. *Metodología de la investigación*, 407-499.
- Hinojosa, I. (2017). Plan Global y Secuencias Didácticas para la materia de Metodología de Investigación.



- Iacoviello, M., & Pulido, N. (2017). Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso regional para aplicar una guía compartida. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y de la Administración Pública, 14.
- Jacques & Jacques (2007). *Cómo trabajar en equipo: Guía práctica*. Volumen 178 de Educación Hoy. Edición íntegra. Editor Narcea Ediciones.
- Jay Patron, J. I. (2019). Competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del instituto de protección social del sector público de Cartagena.
- Katz R. (1974). *Habilidades de un administrador eficaz*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (1998). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: McGraw Hill.
- Kotter, John P., (1999). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business School Press / Ed. Norma. Bogotá.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Maxwell, J. C. (2003). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Grupo Nelson.
- Mendo, S. (2019). *Desarrollo de habilidades Sociales y de Trabajo en Equipo en el contexto universitario: aprendizaje Cooperativo y Entrenamiento en Habilidades Sociales*. (Tesis Doctoral). Universidad de Extremadura, Extremadura, España.
- Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
- Monsalve, Paola. (Última edición:1 de octubre del 2021). *Definición de Actitud*. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/actitud/>. Consultado el 18 de mayo del 2022

- Mora V., Ana Isabel; Herrera P., María Eugenia. (1998). Lineamientos metodológicos para elaborar el perfil académico profesional. San José, C.R.: Universidad de Costa Rica, IIMEC.
- Moreira & Zambrano (2021). Incidencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores en tiempos de Covid-19 en Equipos y Transportes S.A. de Guayaquil. (Tesis de Pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Moreno, B. Garrosa, H. & Rodríguez, R. (2013) Las organizaciones saludables. En B. Moreno-Jiménez y E. Garrosa Hernández (dirs.), Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral (pp. 295-312). Madrid: Pirámide.
- Morgade, M. (2000). Del valor estético de la empatía al negocio inteligente de las emociones. La psicología estética de Theodor Lipps a las puertas del tercer milenio. *Revista de historia de la psicología*, 21(2-3), 359-372.
- Motowidlo, S. & Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Murphy, K. (1990). Job performance and productivity. *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 157-176).
- Nestlé (2020). Principios Corporativos Empresariales. Société des Produits Nestlé S.A., Vevey, Suiza.
- Neyra, R. (2020). Habilidades Sociales de la plana directiva y su influencia en el desempeño laboral en el Instituto de Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo industrial - SENATI. (Tesis de Maestría). Universidad nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & ILLA GÓMEZ, A. (2014). 4.5.¿QUÉ LIMITACIONES SE PUEDEN MENCIONAR? *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*, 164.

- Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 2(8), 32–53.
- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43–72
- Pacheco, R. (2006). *Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional*. Quito: Quipus, CIESPAL.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. México: Pearson Educación.
- Palacios Vilela, J. J., Romero Delgado, H. E. y Ñaupas Paitán, H. (2016). *Metodología de la investigación jurídica*. Primera edición. Editorial Grijley E.I.R.L. Lima.
- Palma, S. (2007). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Párraga, L. (2018). *Evaluación del desempeño por competencias*. FIPCAEC, 16.
- Peche Y. (2019). *Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores del Hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta, La Esperanza-2019*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Podsakoff, M.; Mackenzie, B. & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11(1), 1-40.
- Ponce, E. (26 de 4 de 2019). Obtenido de <https://blog.factura.com/2019/04/26/comunicacion-assertiva-para-empresas/>
- Pum, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Quesada, D. (2019). *Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid*. (Tesis de Maestría). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*.
- Robles, M. (2012). Percepciones ejecutivas de las 10 habilidades blandas más importantes que se necesitan en el lugar de trabajo actual. *Trimestral de comunicación comercial*, 75 (4), 453-465.
- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. Valencia: Acde.
- Rotundo, M. & Sackett (2002). The relative importance of task citizenship and counterproductive performance to global ratings of performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1),66-80.
- Sackett, P. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 5–11
- Sackett, P., & De Vore (2001). Counterproductive behaviors at work. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, (pp.145–164).
- Salamanca, M. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna – 2009*. Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/1059>
- Sánchez, J. (2019). *Impacto de la competencias socio-emocionales de los alumnos del Grado en Enfermería en prácticas clínicas reales y simuladas*. (Tesis de Doctorado). Universidad Católica de Murcia, Murcia, España.
- Schuetz, H. (2011). *Acquiring social skills - the key to professional success*. Retrieved July 21, 2013, from *Magazine for International Management*. Fecha de consulta: 9/12/ 2018. Disponible en: <<http://www.tcworld.info>>.
- Schwartz, S. (1994). Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.

- Senge, (1990). *La quinta disciplina. El líder carismático*. Mc Graw Hill México. 1991.
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). *Entrenando competencias blandas en jóvenes. Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile, 20*.
- Stoner, Freman, & Gilbert (1996). *Administración*, sexta edición, Editorial prectice hall, Mexico, D.F.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Tobón, S. (2011). *Estándares para abordar las clases por competencias*. Bogotá: CIFE
- Universidad de Saskatchewan. (s.f.). *Assertive communication [Comunicación asertiva]*. Recuperado el 09 de mayo de 2019, de <https://students.usask.ca/documents/counselling/assertive-communication.pdf>
- Urquijo, M. (2014). Dialnet. Obtenido de *La teoría de las capacidades en Amartya Sen*: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5010857>
- Van Der Beek, A. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance. A systematic review*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Varela, O y Salgado, E (2010) *El desempeño de los Individuos en las Organizaciones*. Ediciones IESA. Venezuela.
- Vygotsky, L. (1981). *Pensamiento y palabra. Infancia y Aprendizaje*, 4(sup1), 15-35.
- Wiersma & Jurs (2008). *Ética de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Wispé, L. (1987). *History of the concept of empathy*. Eisenberg, N. & Strayer J. (Ed.) *Empathy and its development*, New York: Cambridge University Press.
- Viswesvaran C & Ones D. (2000). *Perspectives on models of job performance*. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, p. 216–226.

WorkMeter. (26 de septiembre de 2012). Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores.

Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-eldesempeo-laboral-delos-trabajadores>

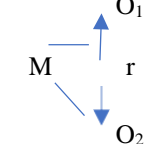
Zorrilla, S. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación* (11 ed.). México, México:

Aguilar León y Cal Editores.

**ANEXOS**

### Anexo N° 01: Matriz de consistencia

**Título:** Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
¿Cuál es la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	Establecer la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022.	Existe una relación significativa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022.	V1. <b>Competencias sociales</b>  Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación asertiva.</li> <li>Empatía.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Liderazgo</li> </ul>	<b>Método de Investigación</b> - Método científico - Hipotético deductivo. <b>Nivel de investigación:</b> - Correlacional <b>Tipo de investigación</b> Básica <b>Diseño de investigación:</b> No experimental y transversal. Esquema: 
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	V2. <b>Desempeño laboral</b>  Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño de tareas</li> <li>Desempeño contextual</li> <li>Desempeño contraproducente</li> </ul>	<b>Población:</b> Estuvo conformado por 230 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. <b>Muestra:</b> Estuvo conformado por 144 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. <b>Técnicas e instrumento de recolección de datos:</b> Encuestas Cuestionario <b>Técnica de procesamiento y análisis de datos.</b> Excel y Spss v26 Estadística descriptiva e inferencial (Estadígrafo de prueba Rho de Spearman).
PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	OE1: Identificar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.	HE1: Existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.		
PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	OE2: Identificar la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.	HE2: Existe una relación significativa entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.		
PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	OE3: Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.	HE3: Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.		
PE4: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	OE 4. Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.	HE 4. Existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.		



### Anexo N° 02: Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<b>Variable 1: Competencias sociales</b>	Las competencias sociales son un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. Asimismo, son también mencionadas como competencias del saber ser, es decir, cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. (Singer et al., 2009).	Esta variable se define operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus cuatro dimensiones: comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo y liderazgo; utilizando un cuestionario comprendido por 18 ítems, con una escala de calificación tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir las competencias sociales y establecer la relación que existe con el desempeño laboral.	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Tolerancia de los trabajadores</li> <li>• Comunicación precisa</li> </ul>	<b>Ordinal:</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión emocional</li> <li>• Adopción de perspectivas</li> <li>• Actitud entusiasta de los trabajadores</li> </ul>	
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	
			Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias intrapersonales</li> <li>• Competencias interpersonales</li> <li>• Innovación</li> </ul>	
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>	(Echeverría, 2011) afirma que el desempeño laboral “es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de uno o varios individuos simultáneamente, contribuirán a la eficiencia organizacional”. (p.155).	Esta variable es definida operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus tres dimensiones: desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contra productivo; utilizando un cuestionario constituido por 18 ítems, con una escala de valorización tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir el desempeño laboral y establecer la relación que existe con las competencias sociales.	Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades especiales</li> <li>• Administración</li> <li>• Supervisión y liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	<b>Ordinal:</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Desempeño contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• De tarea</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Adaptación e innovación</li> </ul>	
			Desempeño contra productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• Organizacional</li> </ul>	

### Anexo N° 03: Matriz de Operacionalización del Instrumento

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Variable 01: Competencias sociales	<b>D1. Comunicación asertiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inteligencia emocional</li> <li>Tolerancia de los trabajadores</li> <li>Comunicación precisa</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Expresa sus ideas con inteligencia dejando de lado las emociones?</li> <li>¿Genera participación activa entre compañeros de trabajo?</li> <li>¿Considera enriquecedor invitar a las demás personas a expresar sus ideas?</li> <li>¿Se siente cómodo cuando sus superiores utilizan frases adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información?</li> <li>¿Considera que posee habilidad necesaria de persuasión?</li> </ol>	<b>Ordinal</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>Nunca</li> <li>Casi nunca</li> <li>A veces</li> <li>Casi siempre</li> <li>Siempre</li> </ol>
	<b>D2. Empatía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensión emocional</li> <li>Adopción de perspectivas</li> <li>Actitud entusiasta</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Le es fácil entender cómo se siente una persona ante una situación que usted no ha vivido?</li> <li>¿Reconoce cuando alguno de sus compañeros está especialmente contento sin que le haya contado el motivo?</li> <li>¿Los logros de sus compañeros le entusiasman?</li> <li>¿Desarrolla acciones necesarias que generen un espíritu colaborativo para apoyar a quien posee limitaciones en el trabajo?</li> </ol>	
	<b>D3. Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> <li>Coordinación</li> <li>Complementariedad</li> <li>Confianza</li> <li>Compromiso</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Los canales de información y los procedimientos son claros y accesibles a todos los colaboradores?</li> <li>¿Las funciones de trabajo están coordinadas con sus compañeros según sus competencias individuales?</li> <li>¿Los equipos de trabajo se forman con diferentes perfiles en base a los conocimientos y habilidades particulares capaces de complementarse entre sí?</li> <li>¿Los equipos de trabajo se basan en una comunicación transparente, entre individuos que se conocen entre sí, generando un ambiente de confianza?</li> <li>¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que realiza dentro del trabajo?</li> <li>¿Usted cumple con la realización de las metas que la organización le propone?</li> </ol>	
	<b>D4. Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias intrapersonales</li> <li>Competencias interpersonales</li> <li>Innovación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Posee usted una imagen positiva y de aceptación hacia sí mismo, confía en su juicio, decisiones, ideas y capacidades?</li> <li>¿Considera que usted es capaz de negociar y resolver desacuerdos aportando información veraz de la realidad?</li> <li>¿Hace uso de la resiliencia ante situaciones adversas demostrando capacidad de adaptarse creativamente?</li> </ol>	

				<b>Ordinal</b>
<b>Variable 02: Desempeño laboral</b>	<b>D1. Desempeño de tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades especiales</li> <li>• Administración</li> <li>• Supervisión y liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?</li> <li>2. ¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?</li> <li>3. Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.</li> <li>4. Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.</li> <li>5. Cumpló las metas exigidas por mi jefe.</li> <li>6. Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.</li> <li>7. Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.</li> <li>8. No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
	<b>D2. Desempeño contextual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• De tarea</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Adaptación e innovación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.</li> <li>10. Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.</li> <li>11. Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.</li> <li>12. Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.</li> <li>13. Participo en eventos sociales de la institución.</li> <li>14. Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.</li> <li>15. Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.</li> <li>16. Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.</li> </ol>	
	<b>D3. Desempeño contraproductivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• Organizacional</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Entrego con retraso información importante.</li> <li>18. Comento aspectos negativos del trabajo con mis compañeros.</li> </ol>	

## Anexo N° 04: Instrumentos de Investigación

### CUESTIONARIO: COMPETENCIAS SOCIALES

**Entidad: Municipalidad Distrital de Pichanaqui**

El objetivo de este cuestionario es medir la existencia de competencias sociales en los colaboradores de la institución. Se pide responder el total de los ítems.

**Indicación:** En las afirmaciones siguientes califique cada situación del 1 al 5. Marque con "X" la alternativa seleccionada:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>D1. Comunicación Asertiva</b>						
1	¿Expresa sus ideas con inteligencia dejando de lado las emociones?					
2	¿Genera participación activa entre compañeros de trabajo?					
3	¿Considera enriquecedor invitar a las demás personas a expresar sus ideas?					
4	¿Se siente cómodo cuando sus superiores utilizan frases adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información?					
5	¿Considera que posee habilidad necesaria de persuasión?					
<b>D2. Empatía</b>						
6	¿Le es fácil entender cómo se siente una persona ante una situación que usted no ha vivido?					
7	¿Reconoce cuando alguno de sus compañeros está especialmente contento sin que le haya contado el motivo?					
8	¿Los logros de sus compañeros le entusiasman?					
9	¿Desarrolla acciones necesarias que generen un espíritu colaborativo para apoyar a quien posee limitaciones en el trabajo?					
<b>D3. Trabajo en Equipo</b>						
10	¿Los canales de información y los procedimientos son claros y accesibles a todos los colaboradores?					
11	¿Las funciones de trabajo están coordinadas con sus compañeros según sus competencias individuales?					
12	¿Los equipos de trabajo se forman con diferentes perfiles en base a los conocimientos y habilidades particulares capaces de complementarse entre sí?					
13	¿Los equipos de trabajo se basan en una comunicación transparente, entre individuos que se conocen entre sí, generando un ambiente de confianza?					
14	¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que realiza dentro del trabajo?					
15	¿Usted cumple con la realización de las metas que la organización le propone?					
<b>D4. Liderazgo</b>						
16	¿Posee usted una imagen positiva y de aceptación hacia sí mismo, confía en su juicio, decisiones, ideas y capacidades?					
17	¿Considera que usted es capaz de negociar y resolver desacuerdos aportando información veraz de la realidad?					
18	¿Hace uso de la resiliencia ante situaciones adversas demostrando capacidad de adaptarse creativamente?					

**¡MUCHAS GRACIAS!**

**CUESTIONARIO: DESEMPEÑO LABORAL**

**Entidad: Municipalidad Distrital de Pichanaqui**

El objetivo de este cuestionario es medir el desempeño laboral de los colaboradores de la institución.  
Se pide responder el total de los ítems.

**Indicación:** En las afirmaciones siguientes califique cada situación del 1 al 5. Marque con "X" la alternativa seleccionada:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>D1. Desempeño de Tareas</b>						
1	¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?					
2	¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?					
3	Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.					
4	Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.					
5	Cumplo las metas exigidas por mi jefe.					
6	Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.					
7	Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.					
8	No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.					
<b>D2. Desempeño Contextual</b>						
9	Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.					
10	Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.					
11	Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.					
12	Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.					
13	Participo en eventos sociales de la institución.					
14	Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.					
15	Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.					
16	Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.					
<b>D3. Desempeño Contraproductivo</b>						
17	Entrego con retraso información importante.					
18	Comento aspectos negativos del trabajo con mis compañeros.					

**¡MUCHAS GRACIAS!**

**Anexo N° 05: Validez de los Instrumentos de Investigación**

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**



**VALIDEZ DE CONTENIDO**

**Juicio de expertos**

**Título de la tesis:**

Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad

Distrital de Pichanaqui – 2022

**Instrumento:**

Cuestionario de Competencias Sociales

Cuestionario de Desempeño Laboral

**AUTORES:**

Bach. Adm. Flores Perez, Dina

Bach. Adm. Campos Asorza, Isaias

**Huancayo- Perú**

**2023**

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Mtro. Tolomeo Ventura Hurtado

Presente:

**Asunto: Validación de cuestionario de investigación.**

Previo a nuestros saludos, nos es grato dirigirnos a usted mediante este documento para expresarle lo siguiente:

Que, como Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables: Escuela Profesional de Administración y Sistemas, recurrimos a su digna persona para solicitar que evalúe los instrumentos denominados: **cuestionario sobre competencias sociales y desempeño laboral**, para cuyo efecto adjunto los documentos que se requiere para validar a través de juicio de experto, es imprescindible contar con la aprobación de dichos instrumentos. Para poder aplicar se ha considerado conveniente recurrir a usted por su connotada experiencia en el tema; así mismo, su observaciones y recomendaciones como juez de validación serán de gran ayuda para la elaboración final de nuestro instrumento de investigación.

El expediente de validación contiene:

- a) Anexo 1 : Carta de Presentación
- b) Anexo 2 : Matriz de Consistencia
- c) Anexo 3 : Matriz de Operacionalización de Variables
- d) Anexo 4 : Matriz de Construcción del Instrumento
- e) Anexo 5 : Instrumento de Investigación
- f) Anexo 6 : Planilla de Juicio de Expertos

Agradeciéndole de antemano, y expresándole nuestro sentimiento y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispone a la presente.

Atentamente:

  
-----  
DINA FLORES PEREZ  
DNI N.º 46105229

  
-----  
ISMAEL CAMPOS ASORZA  
DNI N.º 41111860

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
¿Cuál es la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	Establecer la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022.	Existe una relación significativa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022.	<p>V1.</p> <p><b>Competencias sociales</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<p><b>Método de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Método científico</li> <li>- Hipotético deductivo.</li> </ul> <p><b>Nivel de investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correlacional</li> </ul> <p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental y transversal.</p> <p>Esquema:</p> <pre> graph TD     M --- O1     O1 --- r     M --- r     r --- O2   </pre>
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
<p>PE1:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?</p> <p>PE2:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?</p> <p>PE3:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?</p> <p>PE4:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?</p>	<p>OE1:</p> <p>Identificar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>OE2:</p> <p>Identificar la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>OE3:</p> <p>Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>OE 4.</p> <p>Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p>	<p>HE1:</p> <p>Existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>HE2:</p> <p>Existe una relación significativa entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>HE3:</p> <p>Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>HE 4.</p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p>	<p>V2.</p> <p><b>Desempeño laboral</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de tareas</li> <li>• Desempeño contextual</li> <li>• Desempeño contraproductivo</li> </ul>	<p><b>Población:</b> Estuvo conformado por 230 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p> <p><b>Muestra:</b> Estuvo conformado por 144 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p> <p><b>Técnicas e instrumento de recolección de datos:</b></p> <p>Encuestas Cuestionario</p> <p><b>Técnica de procesamiento y análisis de datos.</b></p> <p>Excel y Spss v26 Estadística descriptiva e inferencial (Estadígrafo de prueba Rho de Spearman).</p>



## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<b>Variable 1: Competencias sociales</b>	Las competencias sociales son un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. Asimismo, son también mencionadas como competencias del saber ser, es decir, cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. (Singer et al., 2009).	Esta variable se define operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus cuatro dimensiones: comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo y liderazgo; utilizando un cuestionario comprendido por 18 ítems, con una escala de calificación tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir las competencias sociales y establecer la relación que existe con el desempeño laboral.	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Tolerancia de los trabajadores</li> <li>• Comunicación precisa</li> </ul>	<b>Ordinal:</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión emocional</li> <li>• Adopción de perspectivas</li> <li>• Actitud entusiasta de los trabajadores</li> </ul>	
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>	Echeverría (2009) afirma que el desempeño laboral “es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de uno o varios individuos simultáneamente, contribuirán a la eficiencia organizacional”. (p.155).	Esta variable es definida operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus tres dimensiones: desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contra productivo; utilizando un cuestionario constituido por 18 ítems, con una escala de valorización tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir el desempeño laboral y establecer la relación que existe con las competencias sociales.	sociales.	Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades especiales</li> <li>• Administración</li> <li>• Supervisión y liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
				Desempeño contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• De tarea</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Adaptación e innovación</li> </ul>
				Desempeño contra productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• Organizacional</li> </ul>

**Ordinal:**

- |               |      |                 |            |
|---------------|------|-----------------|------------|
| 1. Nunca      | 3. A | es              | 5. Siempre |
| 2. Casi nunca | vec  | 4. Casi siempre |            |
-

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
<b>Variable 01: Competencias sociales</b>	<b>D1. Comunicación asertiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Tolerancia de los trabajadores</li> <li>• Comunicación precisa</li> </ul>	1. ¿Expresa sus ideas con inteligencia dejando de lado las emociones?	<b>Ordinal</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			2. ¿Genera participación activa entre compañeros de trabajo?	
			3. ¿Considera enriquecedor invitar a las demás personas a expresar sus ideas?	
			4. ¿Se siente cómodo cuando sus superiores utilizan frases adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información?	
			5. ¿Considera que posee habilidad necesaria de persuasión?	
	<b>D2. Empatía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión emocional</li> <li>• Adopción de perspectivas</li> <li>• Actitud entusiasta</li> </ul>	6. ¿Le es fácil entender cómo se siente una persona ante una situación que usted no ha vivido?	
			7. ¿Reconoce cuando alguno de sus compañeros está especialmente contento sin que le haya contado el motivo?	
			8. ¿Los logros de sus compañeros le entusiasman?	
			9. ¿Desarrolla acciones necesarias que generen un espíritu colaborativo para apoyar a quien posee limitaciones en el trabajo?	
	<b>D3. Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	10. ¿Los canales de información y los procedimientos son claros y accesibles a todos los colaboradores?	
			11. ¿Las funciones de trabajo están coordinadas con sus compañeros según sus competencias individuales?	
			12. ¿Los equipos de trabajo se forman con diferentes perfiles en base a los conocimientos y habilidades particulares capaces de complementarse entre sí?	
			13. ¿Los equipos de trabajo se basan en una comunicación transparente, entre individuos que se conocen entre sí, generando un ambiente de confianza?	
			14. ¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que realiza dentro del trabajo?	
			15. ¿Usted cumple con la realización de las metas que la organización le propone?	
	<b>D4. Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias intrapersonales</li> <li>• Competencias interpersonales</li> <li>• Innovación</li> </ul>	16. ¿Posee usted una imagen positiva y de aceptación hacia sí mismo, confía en su juicio, decisiones, ideas y capacidades?	
			17. ¿Considera que usted es capaz de negociar y resolver desacuerdos aportando información veraz de la realidad?	
			18. ¿Hace uso de la resiliencia ante situaciones adversas demostrando capacidad de adaptarse creativamente?	

		<b>Ordinal</b>
<b>Variable 02: Desempeño laboral</b>	<b>D1. Desempeño de tareas</b>	
	• Actividades especiales	1. ¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?
	• Administración	2. ¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?
	• Supervisión y liderazgo	3. Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.
	• Comunicación	4. Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.
		5. Cumpló las metas exigidas por mi jefe.
		6. Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.
		7. Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.
		8. No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.
	<b>D2. Desempeño contextual</b>	
	• Interpersonal	9. Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.
		10. Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.
		11. Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.
	• De tarea	12. Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.
		13. Participo en eventos sociales de la institución.
	• Organizacional	14. Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.
		15. Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.
	• Adaptación e innovación	16. Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.
<b>D3. Desempeño contraproductivo</b>		
• Interpersonal	17. Entrego con retraso información importante.	
• Organizacional	18. Comento aspectos negativos del trabajo con mis compañeros.	

1. Nunca  
2. Casi nunca  
3. A veces  
4. Casi siempre  
5. Siempre

**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
**CUESTIONARIO: COMPETENCIAS SOCIALES**

**Entidad: Municipalidad Distrital de Pichanaqui**

El objetivo de este cuestionario es medir la existencia de competencias sociales en los colaboradores de la institución. Se pide responder el total de los ítems.

**Indicación:** En las afirmaciones siguientes califique cada situación del 1 al 5. Marque con "X" la alternativa seleccionada:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>D1. Comunicación Asertiva</b>						
1	¿Expresa sus ideas con inteligencia dejando de lado las emociones?					
2	¿Genera participación activa entre compañeros de trabajo?					
3	¿Considera enriquecedor invitar a las demás personas a expresar sus ideas?					
4	¿Se siente cómodo cuando sus superiores utilizan frases adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información?					
5	¿Considera que posee habilidad necesaria de persuasión?					
<b>D2. Empatía</b>						
6	¿Le es fácil entender cómo se siente una persona ante una situación que usted no ha vivido?					
7	¿Reconoce cuando alguno de sus compañeros está especialmente contento sin que le haya contado el motivo?					
8	¿Los logros de sus compañeros le entusiasman?					
9	¿Desarrolla acciones necesarias que generen un espíritu colaborativo para apoyar a quien posee limitaciones en el trabajo?					
<b>D3. Trabajo en Equipo</b>						
10	¿Los canales de información y los procedimientos son claros y accesibles a todos los colaboradores?					
11	¿Las funciones de trabajo están coordinadas con sus compañeros según sus competencias individuales?					
12	¿Los equipos de trabajo se forman con diferentes perfiles en base a los conocimientos y habilidades particulares capaces de complementarse entre sí?					
13	¿Los equipos de trabajo se basan en una comunicación transparente, entre individuos que se conocen entre sí, generando un ambiente de confianza?					
14	¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que realiza dentro del trabajo?					
15	¿Usted cumple con la realización de las metas que la organización le propone?					
<b>D4. Liderazgo</b>						
16	¿Posee usted una imagen positiva y de aceptación hacia sí mismo, confía en su juicio, decisiones, ideas y capacidades?					
17	¿Considera que usted es capaz de negociar y resolver desacuerdos aportando información veraz de la realidad?					
18	¿Hace uso de la resiliencia ante situaciones adversas demostrando capacidad de adaptarse creativamente?					

**MUCHAS GRACIAS**

## CUESTIONARIO: DESEMPEÑO LABORAL

**Entidad: Municipalidad Distrital de Pichanaqui**

El objetivo de este cuestionario es medir el desempeño laboral de los colaboradores de la institución.  
Se pide responder el total de los ítems.

**Indicación:** En las afirmaciones siguientes califique cada situación del 1 al 5. Marque con “X” la alternativa seleccionada:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>D1. Desempeño de Tareas</b>						
1	¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?					
2	¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?					
3	Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.					
4	Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.					
5	Cumplo las metas exigidas por mi jefe.					
6	Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.					
7	Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.					
8	No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.					
<b>D2. Desempeño Contextual</b>						
9	Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.					
10	Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.					
11	Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.					
12	Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.					
13	Participo en eventos sociales de la institución.					
14	Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.					
15	Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.					
16	Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.					
<b>D3. Desempeño Contraproductivo</b>						
17	Entrego con retraso información importante.					
18	Comento aspectos negativos del trabajo con mis compañeros.					

**¡MUCHAS GRACIAS!**

## VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

### Planilla Juicio de Expertos

Respetado Docente: Usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos denominados “**CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS SOCIALES**” y “**CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL**” que hace parte de la investigación titulado “**Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022**”. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del docente: Tolomeo Ventura Hurtado  
Formación académica: Maestro en educación, con mención en Docencia , Currículo e Investigación.  
Áreas de experiencia profesional: Administración – Red de Salud Satipo  
Tiempo: 35 años  
Actual: 13 años docente UPLA  
Institución: Universidad Peruana Los Andes

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1.No cumple con el criterio 2.Nivel bajo 3.Nivel moderado 4.Nivel alto	1.Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. 2.Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden de la dimensión total. 3.Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. 4.Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1.No cumple con el criterio 2.Nivel bajo 3.Nivel moderado 4.Nivel alto	1.El ítem no es claro. 2.El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. 3.Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.

		4.El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<p><b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	<p>1.No cumple con el criterio 2.Nivel bajo 3.Nivel moderado 4.Nivel alto</p>	<p>1.El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. 2.El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. 3.El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. 4.El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.</p>
<p><b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.</p>	<p>1.No cumple con el criterio. 2.Nivel bajo 3.Nivel moderado 4.Nivel alto</p>	<p>1.El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. 2.El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. 3.El ítem es relativamente importante. 4.El ítem es muy relevante y debe ser incluido.</p>



## FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

**Cuestionario 1:** Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la  
Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

**Variable:** Competencias sociales

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACION	OBSER- VACIONES
						CUALITATIVA POR ÍTEMS	
Comunicación asertiva	1	4	3	4	4	4	
	2	4	3	4	4	4	
	3	4	3	4	4	4	
	4	4	3	4	4	4	
	5	4	3	4	4	4	
Empatía	6	4	4	4	4	4	
	7	4	4	4	4	4	
	8	4	4	4	4	4	
	9	4	4	4	4	4	
Trabajo en equipo	10	4	4	4	4	4	
	11	4	4	4	4	4	
	12	4	4	4	4	4	
	13	4	4	4	4	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	4	4	4	4	4	
Liderazgo	16	4	4	4	4	4	
	17	4	4	3	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
<b>EVALUACION CUALITATIVA POR CRITERIOS</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

Fuente: tomado del libro Validez y confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha.

Evaluación final por el experto: por criterios e ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

<b>Calificación:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con el criterio</li> <li>2. Nivel bajo</li> <li>3. Nivel moderado</li> <li>4. Nivel alto</li> </ol>
----------------------	---

**Validez de contenido**

**Cuadro 1**

**Evaluación final**

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Mg. Tolomeo Ventura Hurtado	Magíster	18	4

**Sello y Firma:**



Mg. Tolomeo Ventura Hurtado  
CLAD #519  
Mg. MAESTRO EN EDUCACIÓN CON Mención  
EN DOCENCIA, CURRÍCULO E INVESTIGACIÓN  
CORLAD

## FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

**Cuestionario 2:** Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la  
Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

**Variable:** Desempeño laboral

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACIÓN CUALITATIVA POR ÍTEMS	OBSERVACIONES
Desempeño de tareas	1	4	4	3	4	4	
	2	4	4	3	4	4	
	3	4	4	3	4	4	
	4	4	4	4	4	4	
	5	4	4	4	4	4	
	6	4	4	4	4	4	
	7	4	4	4	4	4	
	8	4	3	4	4	4	
Desempeño contextual	9	4	3	4	4	4	
	10	4	4	4	4	4	
	11	4	3	4	4	4	
	12	4	3	3	4	4	
	13	4	3	4	4	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	4	4	4	4	4	
	16	4	4	4	4	4	
Desempeño contraproductivo	17	4	4	4	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
<b>EVALUACION CUALITATIVA POR CRITERIOS</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

Fuente: tomado del libro Validez y confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha H.

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

**Calificación:**

1. No cumple con el criterio
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

**Validez de contenido**

**Cuadro 2**

**Evaluación final**

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Mg. Tolomeo Ventura Hurtado	Maestro	18	4

**Sello y Firma:**



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Dr. Uldarico Aguado Riveros

Presente:

**Asunto: Validación de cuestionario de investigación.**

Previo a nuestros saludos, nos es grato dirigirnos a usted mediante este documento para expresarle lo siguiente:

Que, como Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables: Escuela Profesional de Administración y Sistemas, recurrimos a su digna persona para solicitar que evalúe los instrumentos denominados: **cuestionario sobre competencias sociales y desempeño laboral**, para cuyo efecto adjunto los documentos que se requiere para validar a través de juicio de experto, es imprescindible contar con la aprobación de dichos instrumentos. Para poder aplicar se ha considerado conveniente recurrir a usted por su connotada experiencia en el tema; así mismo, su observaciones y recomendaciones como juez de validación serán de gran ayuda para la elaboración final de nuestro instrumento de investigación.

El expediente de validación contiene:

- a) Anexo 1 : Carta de Presentación
- b) Anexo 2 : Matriz de Consistencia
- c) Anexo 3 : Matriz de Operacionalización de Variables
- d) Anexo 4 : Matriz de Construcción del Instrumento
- e) Anexo 5 : Instrumento de Investigación
- f) Anexo 6 : Planilla de Juicio de Expertos

Agradeciéndole de antemano, y expresándole nuestro sentimiento y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispone a la presente.

Atentamente:

  
-----  
DINA FLORES PEREZ  
DNI N.º 46105229

  
-----  
ISMAEL CAMPOS ASORZA  
DNI N.º 41111860

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
¿Cuál es la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	Establecer la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022.	Existe una relación significativa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022.	V1. <b>Competencias sociales</b>  Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<b>Método de Investigación</b> - Método científico - Hipotético deductivo. <b>Nivel de investigación:</b> - Correlacional <b>Tipo de investigación</b> Básica <b>Diseño de investigación:</b> No experimental y transversal. Esquema: <div style="text-align: center;"> <pre>                     graph TD                     M --&gt; O1                     M --&gt; O2                     O1 --- r --- O2                     </pre> </div>
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	V2. <b>Desempeño laboral</b>  Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de tareas</li> <li>• Desempeño contextual</li> <li>• Desempeño contraproductivo</li> </ul>	<b>Población:</b> Estuvo conformado por 230 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. <b>Muestra:</b> Estuvo conformado por 144 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui. <b>Técnicas e instrumento de recolección de datos:</b> Encuestas Cuestionario <b>Técnica de procesamiento y análisis de datos.</b> Excel y Spss v26 Estadística descriptiva e inferencial (Estadígrafo de prueba Rho de Spearman).
PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	OE1: Identificar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.	HE1: Existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.		
PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	OE2: Identificar la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.	HE2: Existe una relación significativa entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.		
PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	OE3: Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.	HE3: Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.		
PE4: ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?	OE 4: Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.	HE 4: Existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.		

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<b>Variable 1: Competencias sociales</b>	Las competencias sociales son un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. Asimismo, son también mencionadas como competencias del saber ser, es decir, cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. (Singer et al., 2009).	Esta variable se define operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus cuatro dimensiones: comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo y liderazgo; utilizando un cuestionario comprendido por 18 ítems, con una escala de calificación tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir las competencias sociales y establecer la relación que existe con el desempeño laboral.	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Tolerancia de los trabajadores</li> <li>• Comunicación precisa</li> </ul>	<b>Ordinal:</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión emocional</li> <li>• Adopción de perspectivas</li> <li>• Actitud entusiasta de los trabajadores</li> </ul>	
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>	Echeverría (2009) afirma que el desempeño laboral “es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de uno o varios individuos simultáneamente, contribuirán a la eficiencia organizacional”. (p.155).	Esta variable es definida operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus tres dimensiones: desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contra productivo; utilizando un cuestionario constituido por 18 ítems, con una escala de valorización tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir el desempeño laboral y establecer la relación que existe con las competencias	sociales.	Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades especiales</li> <li>• Administración</li> <li>• Supervisión y liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
				Desempeño contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• De tarea</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Adaptación e innovación</li> </ul>
				Desempeño contra productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• Organizacional</li> </ul>

**Ordinal:**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

5. Siempre

1. Nunca

3. A veces

4. Casi siempre

2. Casi nunca

vec



## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
<b>Variable 01: Competencias sociales</b>	<b>D1. Comunicación asertiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Tolerancia de los trabajadores</li> <li>• Comunicación precisa</li> </ul>	1. ¿Expresa sus ideas con inteligencia dejando de lado las emociones?	<b>Ordinal</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			2. ¿Genera participación activa entre compañeros de trabajo?	
			3. ¿Considera enriquecedor invitar a las demás personas a expresar sus ideas?	
			4. ¿Se siente cómodo cuando sus superiores utilizan frases adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información?	
			5. ¿Considera que posee habilidad necesaria de persuasión?	
	<b>D2. Empatía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión emocional</li> <li>• Adopción de perspectivas</li> <li>• Actitud entusiasta</li> </ul>	6. ¿Le es fácil entender cómo se siente una persona ante una situación que usted no ha vivido?	
			7. ¿Reconoce cuando alguno de sus compañeros está especialmente contento sin que le haya contado el motivo?	
			8. ¿Los logros de sus compañeros le entusiasman?	
			9. ¿Desarrolla acciones necesarias que generen un espíritu colaborativo para apoyar a quien posee limitaciones en el trabajo?	
	<b>D3. Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	10. ¿Los canales de información y los procedimientos son claros y accesibles a todos los colaboradores?	
			11. ¿Las funciones de trabajo están coordinadas con sus compañeros según sus competencias individuales?	
			12. ¿Los equipos de trabajo se forman con diferentes perfiles en base a los conocimientos y habilidades particulares capaces de complementarse entre sí?	
			13. ¿Los equipos de trabajo se basan en una comunicación transparente, entre individuos que se conocen entre sí, generando un ambiente de confianza?	
			14. ¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que realiza dentro del trabajo?	
			15. ¿Usted cumple con la realización de las metas que la organización le propone?	
	<b>D4. Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias intrapersonales</li> <li>• Competencias interpersonales</li> <li>• Innovación</li> </ul>	16. ¿Posee usted una imagen positiva y de aceptación hacia sí mismo, confía en su juicio, decisiones, ideas y capacidades?	
			17. ¿Considera que usted es capaz de negociar y resolver desacuerdos aportando información veraz de la realidad?	
			18. ¿Hace uso de la resiliencia ante situaciones adversas demostrando capacidad de adaptarse creativamente?	

			<b>Ordinal</b>	
<b>Variable 02: Desempeño laboral</b>	<b>D1. Desempeño de tareas</b>	• Actividades especiales	1. ¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		• Administración	2. ¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?	
		• Supervisión y liderazgo	3. Resuelvo problemas de trabajo con prontitud. 4. Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto. 5. Cumpló las metas exigidas por mi jefe.	
		• Comunicación	6. Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos. 7. Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.	
	<b>D2. Desempeño contextual</b>	• Interpersonal	8. No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.	
			9. Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo. 10. Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.	
		• De tarea	11. Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas. 12. Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.	
		• Organizacional	13. Participo en eventos sociales de la institución. 14. Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución. 15. Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.	
		• Adaptación e innovación	16. Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.	
	<b>D3. Desempeño contraproductivo</b>	• Interpersonal	17. Entrego con retraso información importante.	
		• Organizacional	18. Comento aspectos negativos del trabajo con mis compañeros.	

**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
**CUESTIONARIO: COMPETENCIAS SOCIALES**

**Entidad: Municipalidad Distrital de Pichanaqui**

El objetivo de este cuestionario es medir la existencia de competencias sociales en los colaboradores de la institución. Se pide responder el total de los ítems.

**Indicación:** En las afirmaciones siguientes califique cada situación del 1 al 5. Marque con "X" la alternativa seleccionada:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>D1. Comunicación Asertiva</b>						
1	¿Expresa sus ideas con inteligencia dejando de lado las emociones?					
2	¿Genera participación activa entre compañeros de trabajo?					
3	¿Considera enriquecedor invitar a las demás personas a expresar sus ideas?					
4	¿Se siente cómodo cuando sus superiores utilizan frases adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información?					
5	¿Considera que posee habilidad necesaria de persuasión?					
<b>D2. Empatía</b>						
6	¿Le es fácil entender cómo se siente una persona ante una situación que usted no ha vivido?					
7	¿Reconoce cuando alguno de sus compañeros está especialmente contento sin que le haya contado el motivo?					
8	¿Los logros de sus compañeros le entusiasman?					
9	¿Desarrolla acciones necesarias que generen un espíritu colaborativo para apoyar a quien posee limitaciones en el trabajo?					
<b>D3. Trabajo en Equipo</b>						
10	¿Los canales de información y los procedimientos son claros y accesibles a todos los colaboradores?					
11	¿Las funciones de trabajo están coordinadas con sus compañeros según sus competencias individuales?					
12	¿Los equipos de trabajo se forman con diferentes perfiles en base a los conocimientos y habilidades particulares capaces de complementarse entre sí?					
13	¿Los equipos de trabajo se basan en una comunicación transparente, entre individuos que se conocen entre sí, generando un ambiente de confianza?					
14	¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que realiza dentro del trabajo?					
15	¿Usted cumple con la realización de las metas que la organización le propone?					
<b>D4. Liderazgo</b>						
16	¿Posee usted una imagen positiva y de aceptación hacia sí mismo, confía en su juicio, decisiones, ideas y capacidades?					
17	¿Considera que usted es capaz de negociar y resolver desacuerdos aportando información veraz de la realidad?					
18	¿Hace uso de la resiliencia ante situaciones adversas demostrando capacidad de adaptarse creativamente?					

**MUCHAS GRACIAS**

## **CUESTIONARIO: DESEMPEÑO LABORAL**

**Entidad: Municipalidad Distrital de Pichanaqui**

El objetivo de este cuestionario es medir el desempeño laboral de los colaboradores de la institución.  
Se pide responder el total de los ítems.

**Indicación:** En las afirmaciones siguientes califique cada situación del 1 al 5. Marque con “X” la alternativa seleccionada:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>D1. Desempeño de Tareas</b>						
1	¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?					
2	¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?					
3	Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.					
4	Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.					
5	Cumplo las metas exigidas por mi jefe.					
6	Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.					
7	Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.					
8	No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.					
<b>D2. Desempeño Contextual</b>						
9	Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.					
10	Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.					
11	Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.					
12	Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.					
13	Participo en eventos sociales de la institución.					
14	Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.					
15	Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.					
16	Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.					
<b>D3. Desempeño Contraproductivo</b>						
17	Entrego con retraso información importante.					
18	Comento aspectos negativos del trabajo con mis compañeros.					

**¡MUCHAS GRACIAS!**

## VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

### Planilla Juicio de Expertos

Respetado Docente: Usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos denominados “**CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS SOCIALES**” y “**CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL**” que hace parte de la investigación titulado “**Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022**”. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del docente: Uldarico Inocencio Aguado Riveros  
Formación académica: Doctor en Administración  
Áreas de experiencia profesional: Gestión del talento humano – Investigación (Docente)  
Tiempo: 30 años  
Actual: 1 año  
Director de la Escuela Profesional de CC.AA.CC.  
UPLA  
Institución: Universidad Peruana Los Andes

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. 2. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden de la dimensión total. 3. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. 4. Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no es claro. 2. El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.

		<p>3. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.</p> <p>4. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.</p>
<p><b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	<p>1. No cumple con el criterio</p> <p>2. Nivel bajo</p> <p>3. Nivel moderado</p> <p>4. Nivel alto</p>	<p>1. El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.</p> <p>2. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.</p> <p>3. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.</p> <p>4. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.</p>
<p><b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.</p>	<p>1. No cumple con el criterio.</p> <p>2. Nivel bajo</p> <p>3. Nivel moderado</p> <p>4. Nivel alto</p>	<p>1. El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.</p> <p>2. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.</p> <p>3. El ítem es relativamente importante.</p> <p>4. El ítem es muy relevante y debe ser incluido.</p>

## FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

**Cuestionario 1:** Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la  
Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

**Variable:** Competencias sociales

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACION	OBSER- VACIONES
						CUALITATIVA POR ÍTEMS	
Comunicación asertiva	1	4	4	4	4	4	
	2	4	4	4	4	4	
	3	4	4	4	4	4	
	4	4	4	4	4	4	
	5	4	4	4	4	4	
Empatía	6	4	4	4	4	4	
	7	4	4	4	4	4	
	8	4	4	4	4	4	
	9	4	4	4	4	4	
Trabajo en equipo	10	4	4	4	4	4	
	11	4	4	4	4	4	
	12	4	4	4	4	4	
	13	4	4	4	4	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	4	4	4	4	4	
Liderazgo	16	4	4	4	4	4	
	17	4	4	4	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
<b>EVALUACION CUALITATIVA POR CRITERIOS</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

Fuente: tomado del libro Validez y confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha.

Evaluación final por el experto: por criterios e ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

<b>Calificación:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con el criterio</li> <li>2. Nivel bajo</li> <li>3. Nivel moderado</li> <li>4. Nivel alto</li> </ol>
----------------------	---

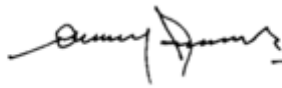
**Validez de contenido**

**Cuadro 1**

**Evaluación final**

<b>Experto</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Evaluación</b>	
		<b>Ítems</b>	<b>Calificación</b>
Uldarico Aguado Riveros	Doctor en Administración	18	4

**Sello y Firma:**



.....  
Firma del experto informante



## FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

**Cuestionario 2:** Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la  
Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

**Variable:** Desempeño laboral

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACIÓN CUALITATIVA POR ÍTEMS	OBSERVACIONES
Desempeño de tareas	1	4	4	4	4	4	
	2	4	4	4	4	4	
	3	4	4	4	4	4	
	4	4	4	4	4	4	
	5	4	4	4	4	4	
	6	4	4	4	4	4	
	7	4	4	4	4	4	
	8	4	3	4	4	4	
Desempeño contextual	9	4	3	4	4	4	
	10	4	4	4	4	4	
	11	4	3	4	4	4	
	12	4	3	3	4	4	
	13	4	3	4	4	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	4	4	4	4	4	
	16	4	4	4	4	4	
Desempeño contraproductivo	17	4	4	4	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
<b>EVALUACION CUALITATIVA POR CRITERIOS</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

Fuente: tomado del libro Validez y confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha H.

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

**Calificación:**

1. No cumple con el criterio
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

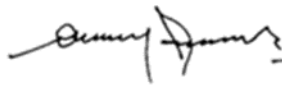
**Validez de contenido**

**Cuadro 2**

**Evaluación final**

<b>Experto</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Evaluación</b>	
		<b>Ítems</b>	<b>Calificación</b>
Uldarico Aguado Riveros	Doctor en Administración	18	4

**Sello y Firma:**



.....  
Firma del experto informante

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Mtro. Santiago Córdova Quispe

Presente:

**Asunto: Validación de cuestionario de investigación.**

Previo a nuestros saludos, nos es grato dirigirnos a usted mediante este documento para expresarle lo siguiente:

Que, como Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables: Escuela Profesional de Administración y Sistemas, recurrimos a su digna persona para solicitar que evalúe los instrumentos denominados: **cuestionario sobre competencias sociales y desempeño laboral**, para cuyo efecto adjunto los documentos que se requiere para validar a través de juicio de experto, es imprescindible contar con la aprobación de dichos instrumentos. Para poder aplicar se ha considerado conveniente recurrir a usted por su connotada experiencia en el tema; así mismo, su observaciones y recomendaciones como juez de validación serán de gran ayuda para la elaboración final de nuestro instrumento de investigación.

El expediente de validación contiene:

- a) Anexo 1 : Carta de Presentación
- b) Anexo 2 : Matriz de Consistencia
- c) Anexo 3 : Matriz de Operacionalización de Variables
- d) Anexo 4 : Matriz de Construcción del Instrumento
- e) Anexo 5 : Instrumento de Investigación
- f) Anexo 6 : Planilla de Juicio de Expertos

Agradeciéndole de antemano, y expresándole nuestro sentimiento y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispone a la presente.

Atentamente:

  
-----  
DINA FLORES PEREZ  
DNI N.º 46105229

  
-----  
ISMAEL CAMPOS ASORZA  
DNI N.º 41111860

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>¿Cuál es la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022.</p>	<p>Existe una relación significativa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022.</p>	<p>V1. <b>Competencias sociales</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<p><b>Método de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Método científico</li> <li>- Hipotético deductivo.</li> </ul> <p><b>Nivel de investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correlacional</li> </ul> <p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental y transversal.</p> <p>Esquema:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 --- r --- O2             </pre> </div>
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	<p>V2. <b>Desempeño laboral</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de tareas</li> <li>• Desempeño contextual</li> <li>• Desempeño contraproductivo</li> </ul>	<p><b>Población:</b> Estuvo conformado por 230 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p> <p><b>Muestra:</b> Estuvo conformado por 144 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui.</p> <p><b>Técnicas e instrumento de recolección de datos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas</li> <li>Cuestionario</li> </ul> <p><b>Técnica de procesamiento y análisis de datos.</b></p> <p>Excel y Spss v26</p> <p>Estadística descriptiva e inferencial (Estadígrafo de prueba Rho de Spearman).</p>
<p>PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?</p> <p>PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?</p> <p>PE4 ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui - 2022?</p>	<p>OE1: Identificar la relación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>OE2: Identificar la relación que existe entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>OE3: Identificar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>OE 4. Identificar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p>	<p>HE1: Existe una relación significativa entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>HE2: Existe una relación significativa entre la empatía y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>HE3: Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p> <p>HE 4. Existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.</p>		

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<b>Variable 1: Competencias sociales</b>	Las competencias sociales son un conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. Asimismo, son también mencionadas como competencias del saber ser, es decir, cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás. (Singer et al., 2009).	Esta variable se define operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus cuatro dimensiones: comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo y liderazgo; utilizando un cuestionario comprendido por 18 ítems, con una escala de calificación tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir las competencias sociales y establecer la relación que existe con el desempeño laboral.	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Tolerancia de los trabajadores</li> <li>• Comunicación precisa</li> </ul>	<b>Ordinal:</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión emocional</li> <li>• Adopción de perspectivas</li> <li>• Actitud entusiasta de los trabajadores</li> </ul>	
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>	Echeverría (2009) afirma que el desempeño laboral “es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de uno o varios individuos simultáneamente, contribuirán a la eficiencia organizacional”. (p.155).	Esta variable es definida operacionalmente como el resultado cuantitativo de la evaluación realizada entorno a sus tres dimensiones: desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contra productivo; utilizando un cuestionario constituido por 18 ítems, con una escala de valorización tipo Likert (5 niveles), a fin de poder medir el desempeño laboral y establecer la relación que existe con las competencias sociales.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias intrapersonales</li> <li>• Competencias interpersonales</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<b>Ordinal:</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades especiales</li> <li>• Administración</li> <li>• Supervisión y liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	
			Desempeño contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• De tarea</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Adaptación e innovación</li> </ul>	
			Desempeño contra productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• Organizacional</li> </ul>	

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
<b>Variable 01: Competencias sociales</b>	<b>D1. Comunicación asertiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Tolerancia de los trabajadores</li> <li>• Comunicación precisa</li> </ul>	1. ¿Expresa sus ideas con inteligencia dejando de lado las emociones?	<b>Ordinal</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			2. ¿Genera participación activa entre compañeros de trabajo?	
			3. ¿Considera enriquecedor invitar a las demás personas a expresar sus ideas?	
			4. ¿Se siente cómodo cuando sus superiores utilizan frases adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información?	
			5. ¿Considera que posee habilidad necesaria de persuasión?	
	<b>D2. Empatía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión emocional</li> <li>• Adopción de perspectivas</li> <li>• Actitud entusiasta</li> </ul>	6. ¿Le es fácil entender cómo se siente una persona ante una situación que usted no ha vivido?	
			7. ¿Reconoce cuando alguno de sus compañeros está especialmente contento sin que le haya contado el motivo?	
			8. ¿Los logros de sus compañeros le entusiasman?	
			9. ¿Desarrolla acciones necesarias que generen un espíritu colaborativo para apoyar a quien posee limitaciones en el trabajo?	
	<b>D3. Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	10. ¿Los canales de información y los procedimientos son claros y accesibles a todos los colaboradores?	
			11. ¿Las funciones de trabajo están coordinadas con sus compañeros según sus competencias individuales?	
			12. ¿Los equipos de trabajo se forman con diferentes perfiles en base a los conocimientos y habilidades particulares capaces de complementarse entre sí?	
			13. ¿Los equipos de trabajo se basan en una comunicación transparente, entre individuos que se conocen entre sí, generando un ambiente de confianza?	
			14. ¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que realiza dentro del trabajo?	
	<b>D4. Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias intrapersonales</li> <li>• Competencias interpersonales</li> <li>• Innovación</li> </ul>	15. ¿Usted cumple con la realización de las metas que la organización le propone?	
			16. ¿Posee usted una imagen positiva y de aceptación hacia sí mismo, confía en su juicio, decisiones, ideas y capacidades?	
			17. ¿Considera que usted es capaz de negociar y resolver desacuerdos aportando información veraz de la realidad?	
			18. ¿Hace uso de la resiliencia ante situaciones adversas demostrando capacidad de adaptarse creativamente?	

<b>Variable 02: Desempeño laboral</b>	<b>D1. Desempeño de tareas</b>	• Actividades especiales	1. ¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?	<b>Ordinal</b>	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	
			2. ¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?			
			• Administración			3. Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.
						4. Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.
		• Supervisión y liderazgo	5. Cumpló las metas exigidas por mi jefe.			
			6. Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.			
		• Comunicación	7. Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.			
			8. No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.			
	<b>D2. Desempeño contextual</b>		• Interpersonal			9. Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.
						10. Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.
		• De tarea	11. Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.			
			12. Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.			
		• Organizacional	13. Participo en eventos sociales de la institución.			
	14. Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.					
	• Adaptación e innovación	15. Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.				
		16. Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.				
	<b>D3. Desempeño contraproductivo</b>	• Interpersonal	17. Entrego con retraso información importante.			
			• Organizacional			18. Comento aspectos negativos del trabajo con mis compañeros.

**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
**CUESTIONARIO: COMPETENCIAS SOCIALES**

**Entidad: Municipalidad Distrital de Pichanaqui**

El objetivo de este cuestionario es medir la existencia de competencias sociales en los colaboradores de la institución. Se pide responder el total de los ítems.

**Indicación:** En las afirmaciones siguientes califique cada situación del 1 al 5. Marque con "X" la alternativa seleccionada:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Nº	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>D1. Comunicación Asertiva</b>						
1	¿Expresa sus ideas con inteligencia dejando de lado las emociones?					
2	¿Genera participación activa entre compañeros de trabajo?					
3	¿Considera enriquecedor invitar a las demás personas a expresar sus ideas?					
4	¿Se siente cómodo cuando sus superiores utilizan frases adecuadas y acciones para ayudar a comprender la información?					
5	¿Considera que posee habilidad necesaria de persuasión?					
<b>D2. Empatía</b>						
6	¿Le es fácil entender cómo se siente una persona ante una situación que usted no ha vivido?					
7	¿Reconoce cuando alguno de sus compañeros está especialmente contento sin que le haya contado el motivo?					
8	¿Los logros de sus compañeros le entusiasman?					
9	¿Desarrolla acciones necesarias que generen un espíritu colaborativo para apoyar a quien posee limitaciones en el trabajo?					
<b>D3. Trabajo en Equipo</b>						
10	¿Los canales de información y los procedimientos son claros y accesibles a todos los colaboradores?					
11	¿Las funciones de trabajo están coordinadas con sus compañeros según sus competencias individuales?					
12	¿Los equipos de trabajo se forman con diferentes perfiles en base a los conocimientos y habilidades particulares capaces de complementarse entre sí?					
13	¿Los equipos de trabajo se basan en una comunicación transparente, entre individuos que se conocen entre sí, generando un ambiente de confianza?					
14	¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que realiza dentro del trabajo?					
15	¿Usted cumple con la realización de las metas que la organización le propone?					
<b>D4. Liderazgo</b>						
16	¿Posee usted una imagen positiva y de aceptación hacia sí mismo, confía en su juicio, decisiones, ideas y capacidades?					
17	¿Considera que usted es capaz de negociar y resolver desacuerdos aportando información veraz de la realidad?					
18	¿Hace uso de la resiliencia ante situaciones adversas demostrando capacidad de adaptarse creativamente?					

**MUCHAS GRACIAS**



## CUESTIONARIO: DESEMPEÑO LABORAL

**Entidad: Municipalidad Distrital de Pichanaqui**

El objetivo de este cuestionario es medir el desempeño laboral de los colaboradores de la institución.  
Se pide responder el total de los ítems.

**Indicación:** En las afirmaciones siguientes califique cada situación del 1 al 5. Marque con “X” la alternativa seleccionada:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>D1. Desempeño de Tareas</b>						
1	¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?					
2	¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?					
3	Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.					
4	Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.					
5	Cumplo las metas exigidas por mi jefe.					
6	Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.					
7	Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.					
8	No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.					
<b>D2. Desempeño Contextual</b>						
9	Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.					
10	Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.					
11	Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.					
12	Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.					
13	Participo en eventos sociales de la institución.					
14	Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.					
15	Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.					
16	Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.					
<b>D3. Desempeño Contraproductivo</b>						
17	Entrego con retraso información importante.					
18	Comento aspectos negativos del trabajo con mis compañeros.					

**¡MUCHAS GRACIAS!**

## VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

### Planilla Juicio de Expertos

Respetado Docente: Usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos denominados “**CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS SOCIALES**” y “**CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL**” que hace parte de la investigación titulado “**Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022**”. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del docente: Santiago Córdova Quispe  
Formación académica: Maestro en Administración de Gestión Pública  
Áreas de experiencia profesional: Asistente de Planificación de Presupuesto –  
Municipalidad Provincial de Satipo  
Tiempo: 42 años  
Actual: 8 años Docente Pregrado  
Institución: Universidad Peruana Los Andes

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. 2. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden de la dimensión total. 3. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. 4. Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no es claro. 2. El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. 3. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.

		4. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. 2. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. 3. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. 4. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio. 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. 2. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. 3. El ítem es relativamente importante. 4. El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

## FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

**Cuestionario 1:** Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la  
Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

**Variable:** Competencias sociales

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACION	OBSER- VACIONES
						CUALITATIVA POR ÍTEMS	
Comunicación asertiva	1	4	3	4	4	4	
	2	4	3	4	4	4	
	3	4	3	4	4	4	
	4	4	3	4	4	4	
	5	4	3	4	4	4	
Empatía	6	4	4	4	4	4	
	7	4	4	4	4	4	
	8	4	4	4	4	4	
	9	4	4	4	4	4	
Trabajo en equipo	10	4	4	4	4	4	
	11	4	4	4	4	4	
	12	4	4	4	4	4	
	13	4	4	4	4	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	4	4	4	4	4	
Liderazgo	16	4	4	4	4	4	
	17	4	4	3	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
<b>EVALUACION CUALITATIVA POR CRITERIOS</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

Fuente: tomado del libro Validez y confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha.

Evaluación final por el experto: por criterios e ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

<b>Calificación:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con el criterio</li> <li>2. Nivel bajo</li> <li>3. Nivel moderado</li> <li>4. Nivel alto</li> </ol>
----------------------	---

**Validez de contenido**

**Cuadro 1**

**Evaluación final**

<b>Experto</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Evaluación</b>	
		<b>Ítems</b>	<b>Calificación</b>
Santiago Córdova Quispe	Maestro	18	4

**Sello y Firma:**



Mag. Santiago Córdova Quispe  
CLAD-07184  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

## FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

**Cuestionario 2:** Competencias Sociales y el Desempeño Laboral en los Colaboradores de la  
Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022.

**Variable:** Desempeño laboral

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACIÓN CUALITATIVA POR ÍTEMS	OBSERVACIONES
Desempeño de tareas	1	4	4	3	4	4	
	2	4	4	3	4	4	
	3	4	4	3	4	4	
	4	4	4	4	4	4	
	5	4	4	4	4	4	
	6	4	4	4	4	4	
	7	4	4	4	4	4	
	8	4	3	4	4	4	
Desempeño contextual	9	4	3	4	4	4	
	10	4	4	4	4	4	
	11	4	3	4	4	4	
	12	4	3	3	4	4	
	13	4	3	4	4	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	4	4	4	4	4	
	16	4	4	4	4	4	
Desempeño contraproductivo	17	4	4	4	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
<b>EVALUACION CUALITATIVA POR CRITERIOS</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	

Fuente: tomado del libro Validez y confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha H.

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

**Calificación:**

1. No cumple con el criterio
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

**Validez de contenido**

**Cuadro 2**

**Evaluación final**

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Santiago Córdova Quispe	Maestro	18	4

**Sello y Firma:**



Mag. Santiago Córdova Quispe  
CLAD-07184  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA









## V2. Desempeño laboral

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL																						
DIMENSIONES	DESEMPEÑO DE TAREAS								D1	DESEMPEÑO CONTEXTUAL								D2	DESEMPEÑO CONTRA PRODUCTIVO		D3	V2
	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14	15	16		17	18		
1	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4	4
2	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4	4
3	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4	4
4	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4	4
5	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4	4
6	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4	4
7	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4	4
8	4	1	3	4	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4	4
9	4	1	3	4	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4	4
10	4	1	3	4	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4	4
11	4	1	3	4	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	4	5	3	3	3	4
12	4	1	3	4	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	4	5	3	3	3	4
13	4	1	3	4	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	4	5	3	3	3	4
14	4	1	3	4	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	4	5	3	3	3	4
15	5	1	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
16	4	1	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
17	5	1	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
18	5	1	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
19	5	1	3	4	4	2	4	4	5	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
20	5	2	3	4	4	2	4	4	5	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
21	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
22	5	2	3	4	4	2	4	5	5	4	4	3	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
23	5	2	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
24	4	2	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
25	5	2	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
26	5	2	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
27	5	2	3	4	4	2	4	4	5	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
28	5	2	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
29	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
30	3	2	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	2	5	5	3	4	4	3	3	3	4
31	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3	3
32	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	2	3	3
33	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5	5	3	4	4	2	2	2	3
34	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	2	3	3
35	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	2	3	3
36	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	5	5	3	4	4	3	2	3	3
37	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	5	5	3	4	4	3	2	3	3
38	3	2	3	4	4	3	4	5	4	4	4	2	2	5	5	3	4	4	3	2	3	4
39	3	2	3	4	4	3	4	3	3	5	4	2	2	5	5	3	4	5	3	2	3	3
40	3	2	3	4	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
41	3	2	3	4	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
42	3	2	3	4	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
43	3	2	3	4	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3

44	3	2	3	4	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
45	3	2	3	4	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
46	3	2	3	4	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
47	3	2	3	4	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
48	3	2	3	4	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
49	3	2	3	4	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
50	3	2	3	4	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
51	3	2	3	4	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3	3
52	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3	3
53	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3	3
54	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3	3
55	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3	3
56	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3	3
57	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3	3
58	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3	3
59	3	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3	4
60	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3	3
61	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3	3	3
62	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3	3	3
63	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	2	3	3	3
64	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3	3	4
65	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3	3	4
66	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3	3	4
67	3	2	3	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3	3	4
68	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3	3	3
69	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3	3	3
70	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
71	3	2	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
72	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
73	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
74	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
75	3	2	3	4	4	2	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
76	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
77	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
78	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
79	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
80	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
81	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
82	3	3	3	4	4	2	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
83	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
84	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
85	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
86	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
87	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
88	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
89	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
90	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
91	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
92	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
93	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
94	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
95	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4

96	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
97	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
98	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
99	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
100	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
101	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
102	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
103	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
104	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
105	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
106	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
107	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
108	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
109	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
110	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
111	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
112	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
113	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
114	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
115	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
116	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
117	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
118	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
119	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
120	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
121	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
122	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
123	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	2	3	3	3
124	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
125	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	2	3	3	3
126	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
127	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
128	3	3	3	4	4	2	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
129	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
130	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
131	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
132	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3
133	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
134	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
135	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4
136	3	3	3	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4
137	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3
138	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3
139	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3
140	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3
141	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4
142	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4
143	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4
144	3	3	3	3	4	2	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4

## Anexo N° 07: Consentimiento Informado

Pichanaquí, 27 de Julio de 2022

SOLICITO: Consentimiento para la aplicación de los instrumentos de investigación.

Señor:  
Raúl Aliaga Sotomayor  
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Pichanaquí.  
S.A.

ATENCIÓN: Subgerente de la Oficina de Gestión de Talento Humano

Investigadores: Dina Flores Pérez  
Isaías Campos Asorza

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUÍ	
CHERCHAMAYO	
MESA DE PARTES	
EXP. N°	X 8077 LIBRO 04
HORA	12:04 pm FOLIOS 03
FECHA	27 JUL 2022
FIRMA	

Cordialmente solicitamos su autorización para la participación de los funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Pichanaquí en el proyecto de investigación titulado: Competencias sociales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaquí – 2022, que tiene por objetivo: Determinar la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaquí, en el año 2022. Para lo cual es necesaria la participación de la opinión de los funcionarios y servidores públicos de su institución, por lo que se solicita su consentimiento informado.

Si usted acepta la petición, se necesitará la información pertinente al proyecto de investigación, la cual se realizará mediante el método cuantitativo, utilizando la técnica de encuesta, con la aplicación de cuestionarios, así también se tomarán evidencias tales como fotografías. Dicha actividad durará aproximadamente un par de horas, durante una semana y será realizada de manera presencial a los participantes durante la jornada laboral.

Cabe recalcar que su participación no estará expuesta de ninguna manera hacia algún riesgo o daño físico, ni psicológico, tanto para usted como también para quienes participen del estudio.

Los datos recogidos serán de carácter anónimo y privado, los cuales se mantendrán en absoluta confidencialidad utilizados sólo para la investigación. Los investigadores serán quienes asuman la responsabilidad de los datos, que posteriormente serán desechados una vez cumplido su propósito.

Los costos del estudio también son asumidos por los investigadores, cabe recalcar que esta investigación no involucra algún beneficio económico.

Si en caso tuviera preguntas sobre la ejecución de la toma de información, puede realizar los cuestionamientos necesarios.

Desde ya se agradece su participación.

  
-----  
DINA FLORES PEREZ  
DNI N.º 46105229

  
-----  
ISAÍAS CAMPOS ASORZA  
DNI N.º 41111860



**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI**  
**SUB GERENCIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**



Pichanaqui, 03 de agosto del 2022

**CARTA MÚLTIPLE N° 002-2022- SGGTH /MDP**

**A** : SRTA. DINA FLORES PEREZ  
SR. ISAIAS CAMPOS ASORZA

**ASUNTO** : AUTORIZACIÓN PARA APLICAR ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE  
ESTA INSTITUCIÓN

**REF.** : EXP. ADM. N° X8077-2022

De mi especial consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted para saludarle cordialmente, al mismo tiempo aprovecho la oportunidad para manifestarle lo siguiente:


Que, mediante el documento de la referencia, solicita autorización para la participación de los funcionarios y servidores públicos de esta Institución en el proyecto de investigación titulado: "Competencias sociales y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui – 2022".

Al respecto, le informo que se acepta su solicitud, autorizándole el permiso para aplicar la encuesta que sea necesaria a todos los trabajadores de esta Institución, asimismo, se otorga el consentimiento para la toma de fotografías, todo ello, a partir del 04 al 10 de agosto del presente año, en el horario de 03:00 p.m. a 05:30 p.m.

Es todo cuanto informo a Usted para conocimiento y fines pertinentes.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI  
  
BACH/GONT. PAULO O. PILAR CARCHA  
SRM GERENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Recibido  
04-08-22  
h: 10:15 am.  


## Anexo N° 08: Evidencias de la Aplicación de los Instrumento

### Evidencias de la Encuesta Realizada



ENCUESTANDO AL PERSONAL DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI



ENCUESTANDO AL PERSONAL DE LA GERENCIA DEL AMBIENTE Y SERVICIOS MUNICIPALES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI





ENCUESTANDO AL PERSONAL DE LA GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PICHANAQUI



MG. TOLOMEO VENTURA HURTADO – VALIDADOR DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



LIC. SANTIAGO CÓRDOVA QUISPE – VALIDADOR DE INSTRUMENTO  
DE INVESTIGACIÓN