

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APÚRIMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA DE**

**APURÍMAC, 2014.**

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

**AUTORES:**

**BACH. MARÍA INDIRA CÁCERES PAUCAR**

**BACH. RAHIB CÁCERES PAUCAR**

**Abancay, Octubre 2016**

**PERÚ**



**LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA  
DE APURÍMAC, 2014**



## DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a Dios, a quienes nos inspiraron para la conclusión de esta tesis, a mis padres quienes nos dieron la vida, educación apoyo y consejo. A nuestros maestros y amigos quienes sin su ayuda nunca hubiéramos podido hacer esta tesis, a todos ellos se los agradecemos, desde el fondo de nuestras almas. Para todos ellos hacemos esta dedicatoria.

...



## AGRADECIMIENTO

A Dios, por la inspiración y persistencia en la ardua labor de investigación científica.

A nuestros jurados, los Lic. Adm. Percy Fritz Puga Peña, Rosario Leticia Valer Montesinos y Mg. Clemente Castillo Marín, que con sus observaciones y recomendaciones hicieron posible la consecución de la presente tesis.

A nuestro asesor, el Dr. Robert Aníbal Luciano Alipio, por su asesoría profesional en el proceso de formulación y ejecución de esta tesis.

A nuestros docentes, que con sus conocimientos, experiencia y paciencia guiaron y consolidaron nuestra formación profesional.



## ÍNDICE

	Pág.
CAPÍTULO I.....	8
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA ENUNCIADO.....	17
1.1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	18
1.1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	18
1.1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	18
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
CAPÍTULO II.....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
2.2. MARCO REFERENCIAL.....	23
2.2.1. TEORÍAS SOBRE COMPETENCIA EMOCIONAL.....	23
2.2.1.1. TEORÍA EVOLUCIONISTA.....	23
2.2.1.2. TEORÍA CONDUCTISTA.....	23
2.2.1.3. TEORÍA COGNITIVISTA.....	24



2.2.1.4.	TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES.....	25
2.2.1.5.	TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	26
2.2.1.6.	COMPETENCIA.....	27
2.2.1.7.	COMPETENCIA EMOCIONAL.....	28
2.2.1.7.1.	COMPETENCIAS PERSONALES.....	30
2.2.1.7.1.1.	AUTOCONCIENCIA.....	30
2.2.1.7.1.2.	AUTODOMINIO.....	30
2.2.1.7.1.3.	AUTOMOTIVACIÓN.....	30
2.2.1.7.2.	COMPETENCIAS SOCIALES.....	30
2.2.1.7.2.1.	EMPATÍA.....	31
2.2.1.7.2.2.	HABILIDADES SOCIALES.....	31
2.2.2.	TEORÍAS SOBRE DESEMPEÑO LABORAL.....	32
2.2.2.1.	DESEMPEÑO LABORAL.....	32
2.2.2.2.	DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO.....	33
2.2.2.3.	INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO.....	37
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	40
	CAPÍTULO III.....	41
	HIPÓTESIS.....	41
3.1.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	41



3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	41
3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	41
3.2. SISTEMA DE VARIABLES.....	42
CAPÍTULO IV.....	42
DISEÑO METODOLÓGICO.....	44
4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
4.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
4.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	44
4.2. POBLACIÓN.....	45
4.3. MUESTRA.....	45
4.4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
4.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	52
RESULTADOS.....	97
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99



<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>Pág.</b>
TABLA 1 Sistema de variables.....	42
TABLA 2 Distribución de la muestra.....	42
TABLA 3 Contrastación de hipótesis.....	46
TABLA 4 Correlaciones hipótesis General.....	47
	49
TABLA 5 Correlaciones hipótesis Especifica I.....	50
TABLA 6 Correlaciones hipótesis especifica II.....	51
TABLA 7 Relación de las competencias emocionales con el desempeño laboral.....	57
TABLA 8 Relación de las competencias personales con el desempeño laboral.....	58
TABLA 9 Relación de las competencias sociales con el desempeño laboral.....	60
TABLA 10 Conocimiento de las emociones y sus efectos positivos como negativos.....	62
TABLA 11 Conocimiento de fortalezas y debilidades como trabajador....	63
TABLA 12 Seguridad en uno mismo y en sus capacidades.....	65
TABLA 13 Manejo adecuado de emociones e impulsos conflictivos.....	66
TABLA 14 Mantiene normas de honestidad, ética y solidez personal.....	68
TABLA 15 Capacidad de asumir la responsabilidad del propio desempeño.....	69



TABLA 16 Apertura ante nuevas ideas y cambios con flexibilidad.....	71
TABLA 17 Interés por mejorar o satisfacer un determinado nivel de excelencia .....	73
TABLA 18 Solidaridad con objetivos de equipo, grupo u organización.....	74
TABLA 19 Rapidez de acción en el desempeño laboral.....	76
TABLA 20 Firmeza en la consecución de objetivos organizacionales.....	78
TABLA 21 Empatía hacia sentimientos y puntos de vista e interés por cosas que preocupan a otros.....	79
TABLA 22 Capacidad de anticipación, reconocimiento y satisfacción de necesidades.....	81
TABLA 23 Aprovechamiento de oportunidades que brindan diferentes tipos de personas.....	83
TABLA 24 Percepción del ambiente emocional de pretensiones de poder.....	85
TABLA 25 Capacidad de utilización de tácticas de persuasión eficaces y de emitir mensajes claros y convincentes.....	87
TABLA 26 Capacidad de inspirar, influir y dirigir a grupos y personas e iniciar o dirigir los cambios.....	89
TABLA 27 Capacidad de negociación y resolución de desacuerdos.....	91
TABLA 28 Trabajo con los demás en la consecución de una meta común.....	92



TABLA 29 Estímulo a la cooperación de grupo en la consecución de metas comunes.....	94
TABLA 30 Uso racional de recursos humanos.....	96
TABLA 31 Uso racional de recursos físicos.....	98
TABLA 32 Uso racional de recursos financieros.....	99
TABLA 33 Interés por brindar buen servicio y/o producto.....	101
TABLA 34 Esfuerzo por alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo.....	103
TABLA 35 Efectos de resultados de acciones.....	105

## INDICE DE FIGURAS

Pág.

FIGURA 1 Indicadores de desempeño laboral.....	40
FIGURA 2 Hipótesis estadística.....	47
FIGURA 3 Relación de las competencias emocionales con el desempeño laboral.....	57
FIGURA 4 Relación de las competencias personales con el desempeño laboral.....	59
FIGURA 5 Relación de las competencias sociales con el desempeño laboral.....	61



FIGURA 6 Conocimiento de las emociones y sus efectos positivos como negativos.....	62
FIGURA 7 Conocimiento de fortalezas y debilidades como trabajador.....	64
FIGURA 8 Seguridad en uno mismo y en sus capacidades.....	65
FIGURA 9 Manejo adecuado de emociones e impulsos conflictivos.....	67
FIGURA 10 Mantiene normas de honestidad, ética y solidez personal.....	68
FIGURA 11 Capacidad de asumir la responsabilidad del propio desempeño.....	70
FIGURA 12 Apertura ante nuevas ideas y cambios con flexibilidad.....	72
FIGURA 13 Interés por mejorar o satisfacer un determinado nivel de excelencia.....	73
FIGURA 14 Solidaridad con objetivos de equipo, grupo u organización.....	75
FIGURA 15 Rapidez de acción en el desempeño laboral.....	77
FIGURA 16 Firmeza en la consecución de objetivos organizacionales.....	78
FIGURA 17 Empatía hacia sentimientos y puntos de vista e interés por cosas que preocupan a otros.....	80
FIGURA 18 Capacidad de anticipación, reconocimiento y satisfacción de necesidades.....	82



FIGURA 19 Aprovechamiento de oportunidades que brindan diferentes tipos de personas.....	84
FIGURA 20 Percepción del ambiente emocional de pretensiones de poder.....	86
FIGURA 21 Capacidad de utilización de tácticas de persuasiones eficaces y de emitir mensajes claros y convincentes.....	88
FIGURA 22 Capacidad de inspirar, influir y dirigir a grupos y personas e iniciar o dirigir cambios.....	90
FIGURA 23 Capacidad de negociación y resolución de desacuerdos.....	91
FIGURA 24 Trabajo con los demás en la consecución de una meta común.....	93
FIGURA 25 Estímulo a la cooperación de grupo en la consecución de metas comunes.....	95
FIGURA 26 Uso racional de recursos humanos.....	97
FIGURA 27 Uso racional de recursos físicos.....	98
FIGURA 28 Uso racional de recursos financieros.....	100
FIGURA 29 Interés por brindar buen servicio y/o producto.....	102
FIGURA 30 Esfuerzo por alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo.....	104
FIGURA 31 Efectos de resultados de acciones.....	106

## RESUMEN

La tesis denominada: **“Las competencias emocionales y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014”** ha identificado el problema en el desempeño laboral de los trabajadores. Al respecto, se ha determinado que no han podido mejorar el dominio de sus competencias personales ni competencias sociales, por cuanto no toman en cuenta el uso de las competencias emocionales adecuadamente. Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿De qué manera las competencias emocionales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria Apurímac, 2014?. Ante la problemática, se propone la solución a través de la formulación de la siguiente hipótesis: las competencias emocionales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria Apurímac, 2014. Este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Determinar de qué manera las competencias emocionales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria Apurímac. Por otro lado se tiene que esta investigación es básica, enfocada en profundizar conocimientos ya existentes sobre la temática de investigación. El nivel de investigación corresponde al nivel descriptivo- correlacional, porque busca determinar la medida en que dos eventos se relacionan. El método utilizado ha sido el deductivo. La población estuvo compuesta por 68 trabajadores de la Dirección Regional Agraria Apurímac La muestra estuvo constituida por 58 trabajadores. Las técnicas utilizadas para obtener la información y sistematizarla fueron las encuestas, toma de información y análisis documental. Como corolario del trabajo se tiene que el resultado más importante está dado porque el 52% de los encuestados acepta que las competencias emocionales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria Apurímac.

**Palabras claves:** Competencias emocionales, desempeño laboral.



## ABSTRACT

The thesis entitled: "The emotional competences and job performance of the Apurimac Regional Agrarian Direction workers, 2014" has identified the problem on job performance of workers. In this regard, it has been determined that they have failed to improve the mastery of their personal skills and social skills, because they do not take into account the use of proper emotional competencies. This problem is expressed in the following question: How emotional competencies relate to job performance of workers of the Apurimac Regional Agricultural Direction, 2014?. Faced with the problem, the solution through the formulation of the following hypothesis is proposed: emotional competencies are positively related to job performance of workers of the Apurimac Regional Agricultural Direction, 2014. This work has focused on the following objective: Determine how emotional competencies relate to job performance of workers of the Apurimac Regional Agrarian Direction. On the other hand this basic research is focused on deepening existing knowledge on the subject of research. The level of research is correlational descriptively, because it seeks to determine the extent to which two events are related. The method used was deductive. The population consisted of 68 workers of the Apurimac Regional Agrarian Direction. The sample consisted of

58 workers. The techniques used to obtain information and systematize were surveys, making information and documentary analysis. As a corollary of the work has to be the most important result is given as ell 52% of respondents agree that emotional competencies are positively related to job performance of workers of the Apurimac Regional Agrarian Direction

Keywords: emotional competences, job performance.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva por título “Las competencias emocionales y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014”, para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.

La temática de la investigación está orientada a determinar la manera cómo las competencias emocionales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria Apurímac.

La estructura que se ha considerado en la presente tesis se compone de 5 capítulos: el CAPÍTULO I: El problema de la Investigación, CAPÍTULO II: Marco Teórico, CAPÍTULO III: Hipótesis, CAPÍTULO IV: Diseño Metodológico y CAPÍTULO V: Resultados

LOS AUTORES



# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA ENUNCIADO

El talento humano en las actuales organizaciones globales de éxito, se ha convertido en el recurso organizacional más importante, ya que gracias a sus competencias alcanza un desempeño adecuado o superior, logrando aumentar la productividad empresarial; a través de la eficiencia y eficacia se lograr producir bienes o prestar servicios de calidad.

Las competencias emocionales se relacionan con el desempeño laboral de los miembros de empresas e instituciones a nivel mundial de manera positiva o negativa según las competencias personales como la autoconciencia, autodominio y automotivación; o competencias sociales como la empatía y habilidades sociales. De acuerdo a Ibarrola(2014) “Las competencias emocionales son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales” (pág. 2).

En el Perú el desempeño laboral de los trabajadores de las instituciones públicas se ve afectado debido a la falta de dominio de competencias emocionales que permitan regular y expresar adecuadamente sus emociones en el desempeño de las funciones inherentes a la función pública que es la prestación de servicios en un contexto de calidad.

Por otro lado en la Dirección Regional Agraria de Apurímac también se ve caracterizado por un deterioro en el desempeño laboral debido a la falta de compromiso, iniciativa, optimismo, motivación de logro, comprensión de los demás, orientación al cliente, etc. en la función pública; evidenciándose un inadecuado

desempeño laboral, caracterizado con una baja productividad laboral tanto en el uso de recursos organizacionales (eficiencia) y logro de objetivos y metas organizacionales (eficacia), ofreciéndose un servicio de baja calidad. Situación que de no revertirse podría generar la disminución de la productividad organizacional debido al mal uso de insumos como recursos financieros, humanos y físicos; que conllevaría a la prestación de un mal servicio, evidenciándose una incapacidad de gestión por la no consecución de objetivos y metas organizacionales; lo que a su vez traería como resultado un impacto negativo en la actividad agraria y calidad de vida de los productores agrarios de la Región Apurímac.

En la actualidad en la Región de Apurímac no existen investigaciones sobre el tema; por lo tanto, se hace imprescindible que las instituciones públicas se preocupen por promover la adquisición de competencias emocionales para mejorar el desempeño laboral de su talento humano.

Por lo que, la finalidad de la presente investigación es describir la relación entre las competencias emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.



## **1.1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

### **1.1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿De qué manera las competencias emocionales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014?

### **1.1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

1. ¿De qué manera las competencias personales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac?
2. ¿De qué manera las competencias sociales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.2.1.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

El presente trabajo de investigación tuvo un sustento metodológico de investigación científica que identificó el tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra aplicada; así como también las técnicas e instrumentos para recopilar, analizar e interpretar la información.

#### **1.2.1.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El presente trabajo de investigación explicó la relación entre las competencias emocionales y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.



### **1.2.1.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La presente investigación podrá ser aplicado la Dirección Regional Agraria de Apurímac y otras instituciones que pretendan analizar y mejorar el desempeño laboral mediante el aprovechamiento de las competencias emocionales del trabajador.

### **1.2.1.4. JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

El presente trabajo de investigación buscará impulsar la activa participación de las diferentes instituciones de la Región Apurímac en el aprovechamiento de las competencias emocionales para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores; y de esa manera garantizar la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. GENERAL**

Determinar de qué manera las competencias emocionales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014.

### **1.3.2. ESPECÍFICOS**

- Determinar de qué manera las competencias personales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.
- Determinar de qué manera las competencias sociales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Souto Romero(2012), presentó la tesis doctoral “Desarrollo de Competencias Emocionales en la Educación Superior” en la Universitat Rovira I Girgili, Departamento de Gestión de Empresas; utilizando la metodología cualitativa, su objetivo fue explorar la relación entre empleabilidad y competencia emocional, determinar cómo encaja la competencia emocional en el actual marco competencial de la Universidad, concluyendo que la correlación existente entre competencias emocionales y competencias para la empleabilidad; a mayor grado de posesión de competencias emocionales, mayor potencial de empleabilidad. Las correlaciones existentes permitieron verificar la relación directa entre las competencias emocionales y las competencias demandadas por el mercado de trabajo (pág.226). Los aportes de esta tesis nos permitieron sustentar la relación entre las competencias emocionales con el desempeño laboral.

Ortega, Suárez Gómez, & Pinto García (2009), presentaron la investigación titulada “Inteligencia Emocional: Herramienta para el aprendizaje en la práctica profesional”; cuyo objetivo fue analizar las estrategias para el aprendizaje que permita el manejo de la inteligencia emocional, con la finalidad de contribuir al incremento de la calidad en la práctica profesional de la Facultad de Odontología de la Universidad del Zulia; utilizando el método analítico-expositivo, de corte monográfico; concluyendo que las estrategias son de naturaleza tanto conceptuales como operacionales, las características de la inteligencia emocional en la práctica profesional son las aptitudes, la carga de sentimientos y las competencias, los factores que deben prevalecer son los elementos y criterios en términos de desempeño y su evaluación (pág. 17). Los resultados de este trabajo de investigación nos permitieron sustentar

la importancia en los trabajadores de manejar la inteligencia emocional para mejorar el desempeño laboral.

Jiménez Morales & López Zafra (2009), presentaron la investigación “Inteligencia emocional y rendimiento escolar: estado actual de la cuestión”; teniendo como objetivo analizar la relación entre la inteligencia emocional y el rendimiento académico así como los beneficios de la implementación de programas de alfabetización emocional en los centro educativos; concluyeron que, afortunadamente se está incrementando progresivamente en los centros educativos y los profesores la conciencia de que la adquisición de conocimientos meramente académicos no es suficiente para conseguir el éxito escolar, así como las implicaciones educativas que tiene el condiderar los aspectos emocionales en las aulas, sobre todo en lo que respecta al bienestar emocional, el rendimiento de los estudiantes y la mejora de la convivencia escolar. (pág. 76). Los resultados de esta investigación nos permitieron sustentar la importancia de implementar programas de sensibilización emocional para los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.

Varela (2003, pág. 23), investigador del Centro de Estrategia y Competitividad del IESA, realizó el trabajo de investigación denominado “Competencias y desempeño humano: mito o realidad”, buscó analizar teóricamente las competencias con el objetivo de proponer una clasificación de competencias puras y mixtas, con sus consecuencias prácticas; concluyendo que los beneficios que aparentan generar las competencias invitan a mantener el esfuerzo en esa práctica gerencial. Los resultados de esta investigación nos ayudaron a explicar la relación de las competencias con el rendimiento de trabajador.

Las investigadoras (Quero Romero, Mendoza Monzant, & Torres Hernández, 2014, pág. 18), desarrollaron el trabajo de investigación intitulado “ Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica”, buscaron analizar la correlación entre la



comunicación efectiva con el desempeño laboral; concluyeron que: existe una correlación positiva significativa; el comportamiento de los directores de las Escuelas Básicas de la Parroquia Altagracia del Municipio Miranda, reflejó que estos cumplen algunas veces los elementos de la comunicación efectiva, observándose barreras en el proceso de comunicación; el perfil gerencial de los directivos requiere consolidarse sobre procesos de comunicación efectiva que le permitan avanzar exitosamente hacia la evaluación del desempeño laboral de los docentes. También requieren conocer los procesos administrativos y definir políticas comunicacionales para interactuar como supervisores garantes de una educación democrática, equitativa y de justicia social. Los resultados de esta investigación nos permitieron sustentar la importancia de la comunicación efectiva en el desempeño laboral.

La tesis titulada “ Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula”, presentada para optar el título de Doctora en Pedagogía Social presentada por De Souza Barcelar (2013, pág. 35), en la Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Educación; analizó la correlación entre las competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula y concluyó que: no se percibió diferencias significativas de las competencias emocionales entre centros educativos públicos y centros educativos privados; las diferencias en función del curso de los profesores de sexto curso puntúan más alto en consciencia de las propias emociones y flexibilidad que los profesores de primer curso; con relación a los centros públicos y privados no hay relaciones significativas. Sin embargo, los profesores de las escuelas públicas sobresalen más en empatía, responsabilidad social, control de impulsos y en adaptabilidad. Los resultados de esta investigación nos ayudaron a explicar la importancia de las competencias emocionales en la resolución de conflictos laborales para mejorar el desempeño laboral.



## **2.2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.2.1. TEORÍAS SOBRE COMPETENCIA EMOCIONAL**

#### **2.2.1.1. TEORÍA EVOLUCIONISTA**

Las emociones cumplen un papel adaptativo y hereditario, que son asociadas a las expresiones faciales, a través de los gestos o movimientos de las facciones comunes a los hombres y a los animales. Las expresiones de las emociones son importantes para el bienestar del ser humano y que la represión de estas emociones puede provocar delimitaciones, teniendo en cuenta que a través de las expresiones emocionales se transmite muchas veces nuestros pensamientos de manera más verdadera que nuestras palabras. Ello señala que las conductas expresivas emocionales desempeñan su función social, teniendo en cuenta que ayudan a la preparación de la acción, a la vez transmiten una comunicación (Darwin, 1872).

“Darwin y psicólogos posteriores que trataban de explicar la aparición de las emociones en términos evolucionistas captaron muy pronto que las expresiones emocionales tenían un valor adaptativo-social en las especies animales. Las señales agresivas o de apaciguamiento, las que invitan a aparecerse, las señales de miedo y petición de ayuda de la cría hacia la madre, etc. (...) son conductas que contribuyen a regular la vida social” (Perinat, 1998, pág. 283).

Se entiende que la teoría evolucionista tuvo interés en el estudio de las emociones partiendo de dos enfoques: el genético (estudio de la hereditariedad de las emociones) y el social (función social de las emociones).

#### **2.2.1.2. TEORÍA CONDUCTISTA**

Las emociones fueron estrictamente estudiadas por los conductistas, quienes durante mucho tiempo enfocaron sus estudios a la formación de la personalidad y los procesos de aprendizaje. Su atención se basaba exclusivamente en fenómenos observables; es decir el medio o los estímulos tienen un papel fundamental en desencadenar las emociones.

Ulich (1985) afirma: “Los conductistas han descrito procesos más complejos de aprendizaje instrumental, especialmente al aprendizaje operante, con respecto al ámbito de las emociones y han tratado de reproducirlas en el laboratorio” (pág. 148). Intentaban moldear las manifestaciones comportamentales de los individuos de acuerdo con los estímulos externos. A través del condicionamiento operante, técnica de aprendizaje preconizada por Skinner, puede darse por medio de una acción espontánea que tiene como respuesta el refuerzo positivo (estímulos agradables-recompensa) o negativo (estímulos desagradables-punición).

De la misma manera, Fernández (1997) afirma: “Los conductistas analizaron la conducta emocional como el conjunto de respuestas observables (motoras y fisiológicas) que se pueden condicionar al igual que cualquier otra respuesta. La conducta emocional puede ser provocada por nuevos estímulos, que previamente no generaban respuesta, siempre que se siga un procedimiento de condicionamiento clásico” (pág. 143).

La teoría conductual basó sus estudios en los fenómenos observables y medibles.

### **2.2.1.3. TEORÍA COGNITIVISTA**

Una emoción es una tendencia hacia algo evaluado como bueno o la evitación de algo evaluado como malo. Las emociones valoradas como positivas llevan a la predisposición del individuo hacia el estímulo que promueve la emoción, mientras que en las emociones malas hay un intento de evitarlas (Arnold, 1960).

Lazarus (1991) señala que existen diversas valoraciones de estímulos-situaciones y a la vez distintas emociones. Intenta fundamentar que las interpretaciones de las situaciones influyen decisivamente en la emoción experimentada. La cognición es una condición necesaria y suficiente para la emoción.

En la misma dirección, Palmero (1997) señala que la actividad cognitiva es una precondition necesaria para la emoción, ya que, para experimentar una emoción, un sujeto debe saber que su bienestar está implicado en una transacción a mejor o a peor. Los cambios fisiológicos son importantes en el proceso emocional, pero su

significación viene modulada por los factores cognitivos. Es fundamental la cognición en el proceso emocional, una evaluación-valoración que dé sentido a esos cambios fisiológicos.

#### **2.2.1.4. TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES**

En contraste con la mayoría de las teorías mencionadas antes, la teoría de las inteligencias múltiples es pluralista. Gardner (2006) reconoce que las personas son diferentes y tienen varias capacidades de pensar y diversas maneras de aprender. Esta teoría demuestra que cada persona es única y responde a esto mediante el desarrollo de la instrucción basada en las diferencias de éstos. Como señala Fonseca Mora (2007) “este concepto de inteligencia o capacidades reconoce la diversidad, la existencia de distintas formas de ser que son de igual estatus. Ser una persona “inteligente” puede significar tener una gran capacidad memorista, tener un amplio conocimiento, pero también puede referirse a la capacidad de conseguir convencer a los demás, saber estar, expresar de forma adecuada sus ideas ya sea con las palabras o con cualquier otro medio de índole artístico, controlar su ira, o saber localizar lo que se quiere, es decir, significa saber solucionar distintos problemas en distintos ámbitos. Además, la formación integral de la personas ha de entenderse también como la formación de lo emocional y no sólo como formación de lo cognitivo” (pág.2).

Gardner (2006) explica que una inteligencia supone la habilidad de resolver problemas o crear productos de necesidad en cualquier cultura o comunidad; es una colección de potencialidades bio-psicológicas que mejoran con la edad. Él considera que es mejor describir la competencia cognitiva humana usando el término, inteligencias, que agrupa los talentos, habilidades y capacidades mentales de un individuo.

Afirma que todo individuo normal tiene cada una de estas inteligencias: la lingüística, la musical, la lógica-matemática, la espacial, la corporal-kinestésica, la intrapersonal, la interpersonal, y la naturalista. Además, es posible que haya una inteligencia existencial. Aunque una persona podría ser más talentosa en una inteligencia que

otras. También, varía en la combinación de inteligencias y la capacidad de desarrollarlas Gardner (2006). Asimismo, Gardner dice que casi todos los roles culturales requieren una combinación de inteligencias Gardner (2006). Él cree que la mayoría funciona con una o dos inteligencias sumamente desarrolladas, con las otras más o menos desarrolladas o relativamente en un estado de espera.

### **2.2.1.5. TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

La inteligencia emocional es un concepto relativamente nuevo que introdujeron los Psicólogos Peter Salovey y John Mayer en 1990. Sin embargo fue el Psicólogo Daniel Goleman, el responsable de popularizar este concepto en su obra “Inteligencia Emocional”.

Basados en diversos estudios recientes, los expertos creen ahora que el coeficiente intelectual o inteligencia general, no contribuye en más del 25% al éxito global de una persona. La competencia técnica y la preparación contribuye entre 10 % y 20% . Se puede sumar también algunos pocos puntos si contemplamos la suerte o las oportunidades como otros factores que intervienen, pero el elemento clave, el que más peso específico tiene es el coeficiente emocional, del 60% al 70%.

La verdadera inteligencia emocional consiste en ser capaz de utilizar adecuadamente la información del centro emocional del cerebro (sistema límbico), y equilibrarla con la conformación del centro racional del cerebro (neocórtex).

Cuando la persona tiene un nivel adecuado de inteligencia emocional, puede encauzar, dirigir y aplicar sus emociones, permitiendo así que las mismas trabajen a favor, y no en contra de la personalidad. En esta forma las emociones pueden guiar todas las actitudes de nuestra vida hacia pensamientos constructivos, que mejoren en forma absoluta los resultados finales que queremos alcanzar. Nuestro mundo de relaciones está teñido de emociones, nuestro trabajo con personas, lo mismo, es mejor conocerlas y aprender a manejarlas sino queremos ser dominados por ellas.

Definitivamente, como dice Goleman, “la buena noticia es que la inteligencia emocional se puede desarrollar”, y que ésta ha pasado a ser, sin lugar a dudas, no

sólo condicionante para el éxito individual sino también para el progreso tanto de las empresas, residencias, colegios, como de grupos en generales y de las comunidades de las que formamos parte.

Cualquier profesional, debe desarrollar al menos tres tipos de competencias relacionadas con tres dimensiones para conseguir un buen nivel de competencia profesional: i) la dimensión intelectual o cognitiva del SABER: para saber y aprender hay que mantener la mente abierta al conocimiento, ser flexibles, aprender lo nuevo, y evitar encasillarnos en conceptos anquilosados. Aprender a conocer durante toda la vida; ii) la dimensión de la acción o el SABER HACER: este tipo de competencias instrumentales nos permiten pasar los conceptos a la acción del día a día, desarrollando habilidades necesarias para hacer bien nuestro trabajo; iii) la dimensión emocional, la dimensión del SER: conocer el mundo de nuestros afectos nos permite relacionarnos mejor con nosotros mismos y los demás. Precisamente para ser un buen profesional, se deben desarrollar esas competencias denominadas emocionales.

#### **2.2.1.6. COMPETENCIA**

Bisquerra (2007) indica: “Una competencia es la capacidad para movilizar adecuadamente un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con cierto nivel de calidad y eficacia. Implica conocimientos (saberes), habilidades (saber hacer), actitudes (saber estar) y conductas (saber ser) integradas entre sí” (pág. 9). Una competencia se desarrolla a lo largo de la vida y, en general, siempre se puede mejorar.

Boyatzis (1982) define que una competencia es una característica subyacente a la persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Arbaiza (2011) afirma: “Las competencias gerenciales representadas como los comportamientos observables y objetivos que conduce al éxito en el desempeño de la función directiva o gerencial; pueden ser identificadas o medidas a través de diferentes técnicas cuyo fin es desde el punto de vista individual adquirir conciencia

de aquellas competencias que uno posee” (pág.15). Éstas son indispensables para miembros de una organización que cumplen funciones de dirección.

### **2.2.1.7. COMPETENCIA EMOCIONAL**

Goleman (1995) sostiene que el ser humano cuenta con dos cerebros, dos mentes y dos tipos de inteligencias diferentes: racional y emocional. Ambos determinan lo que hace en la vida. Su tesis es que el equilibrio y manejo de las emociones determinan la inteligencia con que actúa una persona y el éxito que tendrá en la vida.

Goleman (1999) asevera que el éxito de una persona no solamente depende del coeficiente intelectual o de sus estudios académicos. Lo que más importa es el nivel de inteligencia emocional, eso quiere decir tener consciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, habilidades para afrontar los retos de la vida y habilidades sociales. La competencia emocional en el ámbito de la empresa es definida “como una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente”. Afirma que las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada una de las cuales está basado en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional, capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito. Señala también que la competencia emocional está subdividido en dos factores: i) la competencia personal: consciencia de uno mismo, autorregulación y motivación; ii) la competencia social: empatía y habilidades sociales. Es así como el individuo es consciente de sus propias emociones y la relación de interacción sujeto-medio. Desde esta perspectiva, se puede considerar que el trabajador competente emocionalmente es capaz de identificar las propias emociones y las de los demás y tiene auto-control y habilidades emocionales. Tales capacidades pueden ser aprendidas ya que la competencia emocional es algo que se crea y fortalece mediante las experiencias subjetivas en la infancia y el temperamento innato.

“Se entiende como competencia emocional a la capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un rendimiento eficaz o superior en el trabajo” (Patricio Jimenez, 2011, pág. 83). Nuestra inteligencia emocional determinará la



capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas, aunque el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias necesarias para triunfar en su trabajo, sino que está dotada para desarrollarlas.

Ibarrola (2014) afirma: “Las competencias emocionales son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales” (pág. 2).

“Se entiende como competencia emocional a la capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un rendimiento eficaz o superior en el trabajo” (Patricio Jimenez, 2011, pág. 83). Nuestra inteligencia emocional determinará la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas, aunque el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias necesarias para triunfar en su trabajo, sino que está dotada para desarrollarlas.

Ibarrola (2014) afirma: “Las competencias emocionales son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales” (pág. 2).

Para Bisquerra(2007), de acuerdo a los estudios recientes, afirma que, cada vez más, en el ámbito profesional las competencias emocionales toman mayor relevancia. Actualmente las competencias emocionales se consideran un aspecto importante de las habilidades de empleabilidad. En el mundo laboral se acepta que la productividad depende de una fuerza de trabajo que sea emocionalmente competente (pag. 4).

#### **2.2.1.7.1. COMPETENCIAS PERSONALES**

“Estas competencias determinan el dominio que tenemos sobre nosotros mismos” (Patricio Jimenez, 2011, pág. 84). Determinan el modo en que una persona se relaciona consigo misma, el conocimiento y dominio de uno mismo.

### 2.2.1.7.1.1. AUTOCONCIENCIA

Contempla las siguientes competencias: i) **Conciencia emocional**: conocimiento de nuestras emociones y sus efectos (positivos y negativos); ii) **Valoración adecuada de uno mismo**: conocimiento de nuestros puntos diferentes y de nuestras limitaciones y puntos débiles; y iii) **Confianza en uno mismo**: seguridad de nuestra propia valía y capacidades.

### 2.2.1.7.1.2. AUTODOMINIO

Definido como el control de nuestros estados, impulsos y recuerdos internos, lo cual agrupa las siguientes competencias emocionales: i) **Autocontrol**: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos; ii) **Confiabilidad**: mantenimiento de normas de honestidad, ética y solidez personal; iii) **Integridad**: capacidad de asumir la responsabilidad de nuestro propio desempeño; iv) **Adaptabilidad**: flexibilidad para afrontar los cambios; e v) **Innovación**: permanecer abierto ante las nuevas ideas.

### 2.2.1.7.1.3. AUTOMOTIVACIÓN

“Definida como la capacidad de encontrar fuentes que puedan guiar o facilitar la obtención de objetivos personales” (Ibarrola, 2014, pág. 3). Es decir es el conjunto de tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de objetivos. Esta dimensión agrupa las siguientes competencias emocionales: i) **Motivación de logro**: interés por mejorar o satisfacer un determinado nivel de excelencia; ii) **Compromiso**: mantenerse solidario con los objetivos de equipo, grupo u organización; iii) **Iniciativa**: inmediatez para actuar cuando se presenta la ocasión; y iv) **Optimismo**: firmeza en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.

### 2.2.1.7.2. COMPETENCIAS SOCIALES

“Estas competencias determinan el modo de relacionarnos con los demás y vienen agrupadas en dos dimensiones” (Patricio Jimenez, 2011, pág. 85).

### 2.2.1.7.2.1. EMPATÍA

Definida como la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Capacidad de captar los sentimientos y puntos de vista de otras personas e interesarse activamente por las cosas que preocupan a los demás. Prever, anticiparse en el reconocimiento y satisfacción de las necesidades de los que dependen de cada persona. Esta dimensión agrupa las siguientes competencias emocionales: i) **Comprensión de los demás**: ser empático hacia los sentimientos y puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan; ii) **Orientación al cliente**: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes; iii) **Aprovechamiento de la diversidad**: aprovechar las oportunidades que nos brindan los diferentes tipos de personas; y iv) **Conciencia social**: capacidad de darse cuenta del ambiente emocional, de las pretensiones y del poder de determinados grupos e intereses.

### 2.2.1.7.2.2. HABILIDADES SOCIALES

Es la capacidad de inducir a los demás para que reaccionen en la forma que uno desea. Agrupa las competencias siguientes: i) **Influencia**: capacidad de utilizar tácticas de persuasión eficaces; ii) **Comunicación**: capacidad de emitir mensajes claros y convincentes; iii) **Liderazgo**: capacidad de inspirar, influir y dirigir a grupos y personas; iv) **Gestión del cambio**: capacidad de iniciar o dirigir los cambios; v) **Resolución de conflictos**: capacidad de negociar y resolver desacuerdos; vi) **Colaboración y cooperación**: trabajar con los demás en la consecución de una meta común; y vii) **Habilidades de equipo**: estimular la cooperación del grupo en la consecución de las metas comunes.

## 2.2.2. TEORÍAS SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

### 2.2.2.1. DESEMPEÑO LABORAL

“Proceso de mejora continua de los empleados que facilita la ejecución de la estrategia del negocio” (Patricio Jimenez, 2011, pág. 221). La gestión del desempeño es sobre todo una visión positiva de las personas, ayuda a reforzar conductas e incorporar variables en las conductas no deseadas.

Asimismo, Chiavenato (2011) afirma: “El desempeño trata del comportamiento del trabajador encaminado a lograr efectivamente los objetivos; por lo que se considera una estrategia individual para alcanzar los objetivos deseados” (pág. 204).

Por otro lado, Morales (2006), indica: “Un desempeño laboral adecuado, significa el rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada. En tanto que, el desempeño laboral superior, significa el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo” (pág. 302).

De la misma manera, Ivancevich, Konopaske & Matteson (2012), indican: “El propósito de la evaluación del desempeño es alcanzar resultados deseados del comportamiento del trabajador” (pág. 206).

El Centro Nacional para la productividad de las entidades del sector público (1997), indica: “La evaluación del desempeño es realizada a través del uso de las dimensiones como economía, eficiencia, calidad y eficacia” (pág. 8).

## 2.2.2.2. DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO

### EFICACIA

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final. i) **Cobertura**. La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, una institución pública son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar. Dependiendo de los objetivos y metas particulares que se plantee una institución, su cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir; ii) **Focalización**. Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido. Un primer paso en la construcción de este tipo de indicadores consiste en verificar si los usuarios reales a los que hoy estamos llegando coinciden con nuestra población objetivo, las llamadas filtraciones en la demanda. Estas filtraciones pueden deberse a la fuga de beneficios del programa a los usuarios no elegibles (error de inclusión), o bien en la cantidad de usuarios elegibles que no acceden a los beneficios del programa (error de exclusión). Una segunda manera de construir indicadores de focalización es el análisis de cobertura, en que se mide qué porcentaje de esa población objetivo está recibiendo los bienes o servicios públicos; iii) **Capacidad para cubrir la demanda actual**. Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de

manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea nuestra "demanda potencial", sólo nos dicen que parte de la demanda real que enfrentamos, somos capaces de satisfacer en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas; iv) **Resultado Final.** El resultado final es otra de las dimensiones del indicador de eficacia y al igual que en la evaluación de programas públicos lo que se busca es medir la contribución del conjunto de la intervención de la **entidad pública** (no así de un "programa específico"). Como resultado final se entenderá el efecto "final" o impacto que las acciones de una entidad tienen sobre la realidad que se está interviniendo. La eficacia puede ser considerada tanto del punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también, como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

En general, lo que se busca medir con los indicadores de eficacia es brindar información sobre el grado en que se cumplen los objetivos de la gestión institucional, o de un determinado programa. Este cumplimiento se puede expresar ya sea en términos de los resultados intermedios (coberturas logradas, grado de focalización cumplida, etc.) o de resultados finales (efectos logrados a nivel de la política pública que interviene un ámbito específico: social, económico, medio ambiental, etc.), los que se relacionan directamente con el proceso de rendición de cuentas públicas, dado que son esas variables que interesa conocer finalmente para efectos de asignación de recursos.

## EFICIENCIA

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como "producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone" o, bien "alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible".



Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. En el ámbito de las instituciones públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.). Otro grupo importante de indicadores de eficiencia son los orientados a medir la productividad media de los factores: cuantas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de factor.

Una vez determinado el valor del indicador de eficiencia, ya sea de producto medio o costo medio, es necesario aplicar un análisis respecto de los resultados logrados. La idea es detectar cuáles son los factores ineficientes que pueden estar generando un valor de indicador que escape a la media de los estándares comparativos, o de las metas que estime razonables de ser obtenidas.

Estos factores generadores de ineficiencias pueden ser el personal en la tarea no idóneo, o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso, o la dotación excesiva de personal en la tarea que hace por ejemplo que el promedio de inspecciones por inspector sea más baja que los estándares aconsejados.

El análisis de la eficiencia económica se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (*inputs*), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible o al costo aceptable, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable. De esta manera el análisis de los insumos (*inputs*) debe ser realizada desde los medios humanos, materiales y financieros.

## **ECONOMÍA**

Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos.

Otro tipo importante de indicadores de economía son aquellos que relacionan el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución. En algunos países por ejemplo, la participación de los gastos administrativos en los gastos totales del sector público se considera como una buena aproximación a las ganancias globales de eficiencia en el conjunto del sector.

## **CALIDAD DEL SERVICIO**

La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención.

La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios.

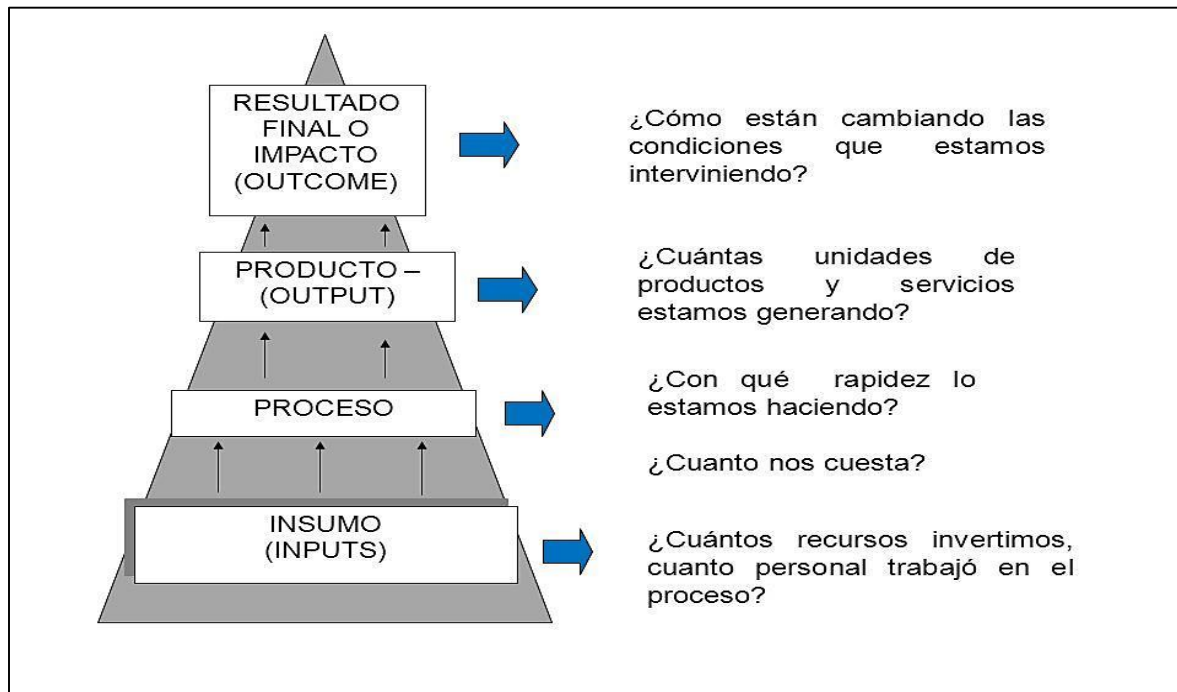
Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.



### 2.2.2.3. INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO.

La medición del desempeño es realizada mayormente a través del uso de indicadores (cuantitativos y cualitativos). Como señala el Banco Mundial (1998), el uso de indicadores ayuda a responder a la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no. En general los indicadores de desempeño que han sido definidos como indicadores de insumo, producto, resultado e impacto (IPRI) son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cuantitativa o cualitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

**FIGURA Nº 1**  
**INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL**



Fuente: CEPAL

## **INDICADOR DE INSUMO**

Cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones. Usualmente están expresados en montos de gasto asignado, cantidad de miembros del equipo de trabajo, cantidad de horas o días laborados. Son importantes para efectuar un seguimiento sistemático de las acciones que se vienen desarrollando. Por sí mismos, no indican la extensión del progreso al cumplimiento de los objetivos.

## **INDICADOR IMPACTO**

Mide el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Este indicador es útil para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.

## **INDICADOR DE PRODUCTO**

Refleja los bienes y servicios cuantificables, producidos y/o provistos por una determinada intervención, y en consecuencia, por una determinada institución. Es resultado de la combinación y uso de los insumos señalados por lo que es de esperar que esté claramente asociado con ellos. Son importantes para efectuar un seguimiento sistemático de las acciones que se vienen desarrollando. Por sí mismos, no indican la extensión del progreso respecto al cumplimiento de los objetivos.

## **INDICADOR DE RESULTADO**

Indican el progreso en el logro de los propósitos de las acciones. Los indicadores de resultado reflejan los objetivos (generales y específicos) definidos por los organismos del Estado. Por lo general, el resultado de las acciones no puede ser medido sino hasta el final de las tareas que la componen (en el caso de tratarse de

proyectos, que por definición tienen un tiempo definido) o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**CAPACIDAD:** talento de una persona para realizar una tarea mental o física. Por lo general la capacidad de una persona es estable en el tiempo (Chiavenato, 2011, pág. 183)

**COMPETENCIA EMOCIONAL:** son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales (Ibarrola, 2014, pág. 2).

**COMPETENCIA LABORAL:** conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de objetivos de la organización (Bisquerra, 2007, pág. 9).

**CONOCIMIENTO:** definido como la información que se tiene sobre áreas específicas; se refiere al saber qué y al saber cómo se aprende, es el campo de la construcción de significados y conceptos, del desarrollo de habilidades y destrezas, así como de la apropiación e interiorización de procedimientos para el aprendizaje (Arbaiza, 2011, pág. 9).

**DESEMPEÑO LABORAL:** el desempeño trata del comportamiento del trabajador encaminado a lograr efectivamente los objetivos; por lo que se considera una estrategia individual para alcanzar los objetivos deseados (Chiavenato, 2011, pág. 204).

**HABILIDAD:** talento aprendido que una persona adquiere para realizar una labor. La habilidad cambia conforme uno se capacita y adquiere experiencia. Cuando a una persona se le capacita, adquiere nuevas habilidades (Arbaiza, 2011, pág. 10).

**INTELIGENCIA EMOCIONAL:** modo de relacionarnos con nosotros mismos y con los demás. Manejo de relaciones e interacciones con los demás (Goleman, 1999, pág. 35).



## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS

#### 3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL

Las competencias emocionales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014

##### 3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. Las competencias personales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Apurímac.
2. Las competencias sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Apurímac.



### 3.2. SISTEMA DE VARIABLES

TABLA N° 1

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
<p><b>VARIABLE 1</b></p> <p><b>Competencias Emocionales</b></p> <p>Capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un rendimiento eficaz o superior en el trabajo. (patricio Jiménez 2011, pág. 83)</p>	<p><b>1.1. Competencias Personales</b></p>	<p><b>1.1.1. Autoconciencia</b></p>	<p>1.1.1.1 Conciencia emocional</p> <p>1.1.1.2 Valoración de uno mismo</p> <p>1.1.1.3 Confianza en uno mismo</p> <p>1.1.1.4 uno mismo</p>
		<p><b>1.1.2. Autodominio</b></p>	<p>1.1.2.1 Autocontrol</p> <p>1.1.2.2 Confiabilidad</p> <p>1.1.2.3 Integridad</p> <p>1.1.2.4 Adaptabilidad</p> <p>Innovación</p>
		<p><b>1.1.3. Automotivación</b></p>	<p>1.1.3.1 Motivación de logro</p> <p>1.1.3.2 Compromiso</p> <p>1.1.3.3 Iniciativa</p> <p>1.1.3.4 Optimismo</p>
	<p><b>1.2. Competencias sociales</b></p>	<p><b>1.2.1. Empatía</b></p>	<p>1.2.1.1 Comprensión de los demás</p> <p>1.2.1.3 Orientación al cliente</p> <p>1.2.1.5 Aprovechamiento de la diversidad</p> <p>1.2.1.6 Conciencia social</p>
		<p><b>1.2.2. Habilidades sociales</b></p>	<p>1.2.2.1 Influencia</p> <p>1.2.2.2 Comunicación</p> <p>1.2.2.3 Liderazgo</p> <p>1.2.2.4 Gestión del cambio</p> <p>1.2.2.5 Resolución de conflictos</p> <p>1.2.2.6 Colaboración y cooperación</p> <p>1.2.2.7 Habilidades de equipo</p>

<b>VARIABLE 2</b>  <b>Desempeño Laboral</b>  Es el rendimiento laboral y la actuación del trabajador con alto impacto económico y social, presente y futuro.	<b>2.1. Insumo</b>	<b>2.1.1. Recursos</b>	2.1.1.1 Humanos 2.1.1.2 Físicos 2.1.1.3 Financieros
	<b>2.2. Producto</b>	<b>2.2.1. Tipos</b>	2.2.1.1 Bienes 2.2.1.2 servicios
	<b>2.3. Resultado</b>	<b>2.3.1. Objetivos</b>	2.3.1.1 Largo plazo 2.3.1.2 Mediano plazo 2.3.1.3 corto plazo
	<b>2.4. Impacto</b>	<b>2.3.2. Efectos</b>	2.3.2.1 Directos 2.3.2.2 indirectos

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

##### 4.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación fue “básica, conocida también como pura o fundamental, está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos (...). Se preocupa de recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico científico” (Valderrama Mendoza, 2005, pág. 28).

Con la presente investigación se pretendió aportar al conocimiento científico respecto a las competencias emocionales y desempeño laboral.

El nivel de investigación fue descriptiva - correlacional, porque tuvo como propósito describir la relación entre las variables o resultado de variables” (Salkind, 1998, pág. 160). Este trabajo buscó determinar cómo se relacionan las variables competencias emocionales y desempeño laboral.

##### 4.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló haciendo uso del diseño no experimental, transversal o transeccional, ya que no se manipuló deliberadamente variables, (Valderrama Mendoza, 2005, pág. 49).

El propósito fue determinar la relación entre las competencias emocionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.



## 4.2. POBLACIÓN

La población estuvo conformada por 68 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.

## 4.3. MUESTRA

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

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

Donde;

- n** Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
- P y q** Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
- z** Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Es el tamaño de la muestra, por lo tanto el valor Z= 1.96.
- N** Es el total de la población, en este caso 68 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación
- EE** Representa el error estándar de la estimación, en este caso ha tomado el 5%

**Sustituyendo:**

$$n = \frac{(0.5 \times 0.5) \times 1.96^2 \times 68}{0.05)^2 (68 - 1) + (0.5 \times 0.5) \times 1.96^2}$$

**n = 58**

Tamaño de la muestra: 58 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.

**Tabla N° 2**

**Distribución de la muestra**

DEPENDENCIA	POBLACIÓN		MUESTRA
	Trabajadores	Porcentaje	
Dirección Regional	2	3.00%	2
Oficina de Planificación Agraria	5	7.00%	4
Oficina de Asesoría Jurídica	2	3.00%	2
Oficina de Administración	13	19.00%	12
Dirección Información Agraria	6	9.00%	5
Dirección de Promoción Agraria	1	1.50%	1
Dirección de Camélidos Sudamericanos	5	7.00%	4
Dirección de Control Forestal Y Fauna Silvestre	2	3.00%	2
Dirección de Infraestructura de Riegos	1	1.50%	1
Dirección de Comunidades Campesinas	1	1.50%	1
Agencia Agraria Abancay	8	12.00%	7
Agencia Agraria Curahuasi	3	4.00%	2
Agencia Agraria de Grau	4	6.00%	3
Agencia Agraria de Aymaraes	6	9.00%	5
Agencia Agraria de Antabamba	4	6.00%	3
Agencia Agraria de Cotabambas	5	7.00%	4
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>58</b>

Fuente: Elaboración propia  
Dirección Regional Agraria de Apurímac

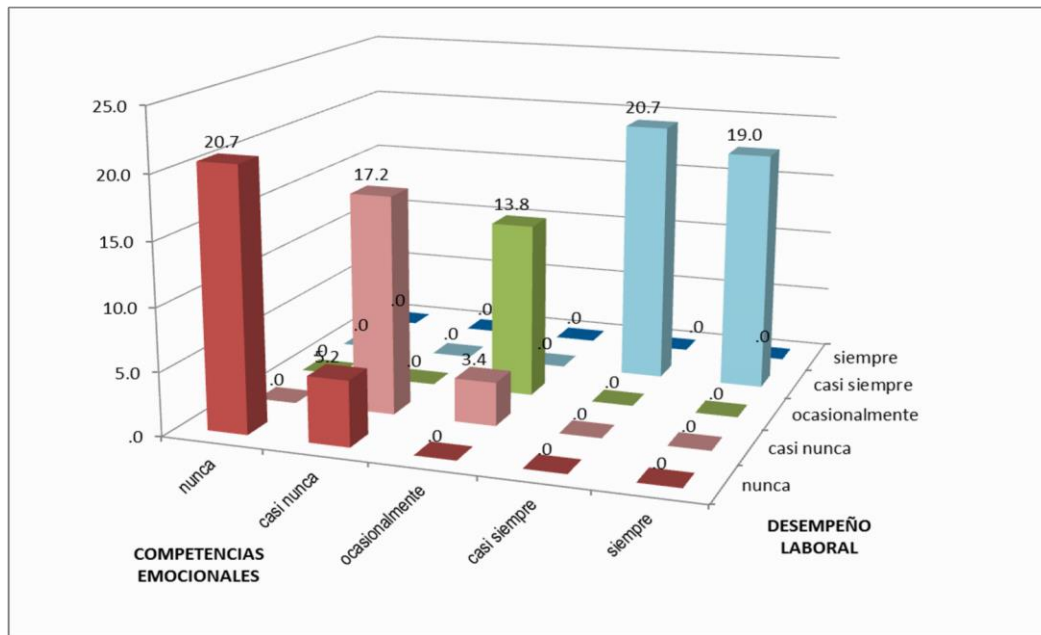


#### 4.4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

**TABLA N°3**  
**CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

		<b>COMPETENCIAS EMOCIONALES</b>											
		Capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente											
		Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>  Comportamiento del trabajador encaminado a lograr efectivamente los objetivos.	Nunca	12	20.7	3	5.2	0	.0	0	.0	0	.0	15	25.9
	Casi nunca	0	.0	10	17.2	2	3.4	0	.0	0	.0	12	20.7
	Ocasionalmente	0	.0	0	.0	8	13.8	0	.0	0	.0	8	13.8
	Casi siempre	0	.0	0	.0	0	.0	12	20.7	11	19.0	23	39.7
	Siempre	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0
	Total	12	20.7	13	22.4	10	17.2	12	20.7	11	19.0	58	100.0

**FIGURA N° 2**



Fuente: elaboración propia

## HIPÓTESIS GENERAL

**Ho:** Las competencias emocionales no se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014.

**H1:** Las competencias emocionales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014

## HIPÓTESIS GENERAL

**Ho:** Las competencias emocionales no se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014.

**H1:** Las competencias emocionales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014

**TABLA N° 4**  
**CORRELACIONES**

		s_com	s_dese
s_com	Correlación de Pearson	1	,988**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	58	58
s_dese	Correlación de Pearson	,988**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	58	58

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro el valor de “sig.” Es 0.00 menor a 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo que podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que Las competencias emocionales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac,2014; además el coeficiente de correlación es 0.998 lo que indica una fuerte correlación entre ambas variables.

## Hipótesis Especifica 1

**Ho:** Las competencias personales no se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Apurímac.

**H1:** Las competencias personales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Apurímac.

**TABLA N° 5**  
**CORRELACIONES**

		Desempeño Laboral	competencias personales
Rho de Desempeño Laboral Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,958**
	Sig. (unilateral)	.	,000
	N	58	58
competencias personales	Coeficiente de correlación	,958**	1,000
	Sig. (unilateral)	,000	.
	N	58	58

Fuente: Elaboracion Propia

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Del cuadro se observa que el valor "sig." es 0.00 menor al nivel de significancia 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que Las competencias personales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Apurímac. Además el coeficiente de correlación es de 0.958 lo que indica una fuerte relación positiva, lo que implica que a mayores competencias personales se tendrán mejores niveles de desempeño laboral.

## Hipótesis Especifica 2

**Ho:** Las competencias sociales no se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Apurímac.

**H1:** Las competencias sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Apurímac.

**TABLA N° 6**  
**CORRELACIONES**

		Desempeño Laboral	competencias sociales
Rho de Desempeño Laboral Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,952**
	Sig. (unilateral)	.	,000
	N	58	58
competencias sociales	Coeficiente de correlación	,952**	1,000
	Sig. (unilateral)	,000	.
	N	58	58

Fuente: Elaboración propia

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Del cuadro se observa que el valor "sig." es 0.00 menor al nivel de significancia 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo tanto podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que Las competencias sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Apurímac. Además el coeficiente de correlación es de 0.952 lo que indica una fuerte relación positiva, lo que implica que a mayores competencias sociales se tendrán mejores niveles de desempeño laboral.

#### 4.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Las competencias emocionales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.

**TABLA N° 7**

Relación de las competencias emocionales con el desempeño laboral.

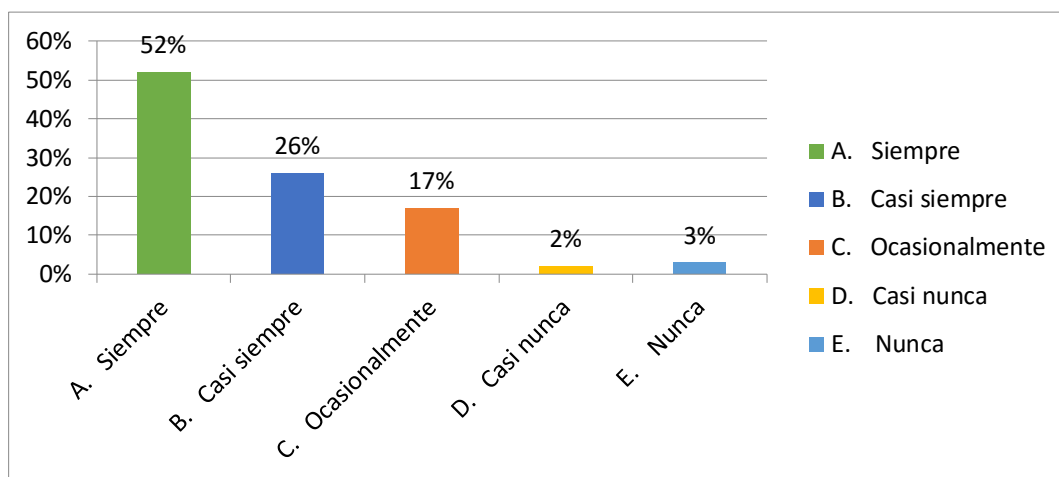
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	30	52%
B. Casi siempre	15	26%
C. Ocasionalmente	10	17%
D. Casi nunca	1	2%
E. Nunca	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada

Las competencias emocionales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.

**FIGURA N° 3**

Relación de las competencias emocionales con el desempeño laboral.



Fuente: encuesta realizada

**ANALISIS E INTERPRETACION.-** En la figura 3 muestra que existe una relación positiva de las competencias emocionales, con el desempeño laboral en un 52 % lo cual permitirá al trabajador comprender y regular sus fenómenos emocionales garantizando la consecución de los objetivos organizacionales dando lugar a un rendimiento eficaz y superior en el trabajo, mientras que el 17% manifiesta que la relación de las competencias emocionales con el desempeño laboral de los trabajadores se da de manera ocasional.

**Las competencias personales de autoconciencia, autodominio y automotivación se relacionan positivamente con el desempeño laboral.**

**TABLA N° 8**

Relación de las competencias personales con el desempeño laboral.

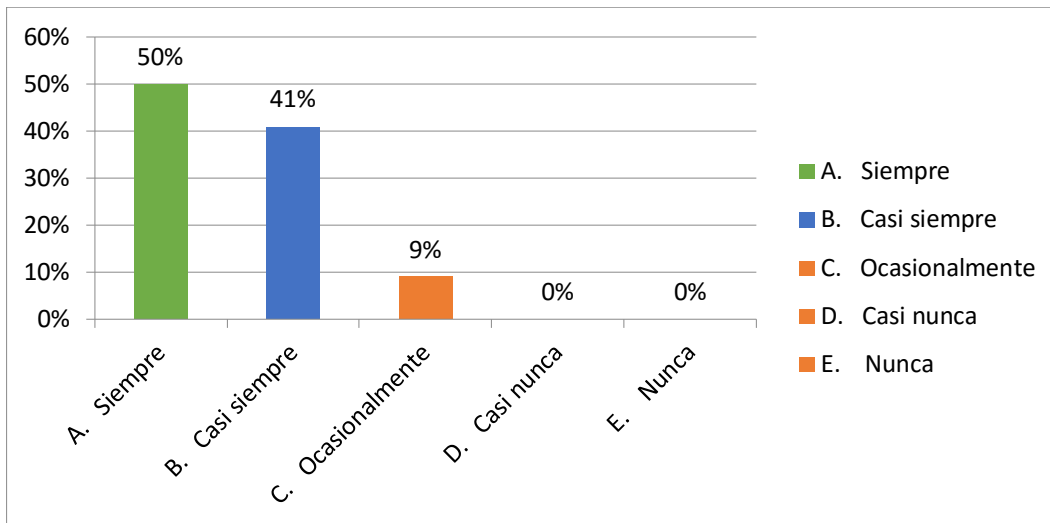
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	29	50%
B. Casi siempre	24	41%
C. Ocasionalmente	5	9%
D. Casi nunca	0	0%
E. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

Las competencias personales de autoconciencia, autodominio y automotivación se relacionan positivamente con el desempeño laboral.

#### FIGURA N° 4

Relación de las competencias personales con el desempeño laboral.



Fuente: encuesta realizada

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 4 se muestra que el 50% de la muestra que representa 29 trabajadores, responde que el dominio y conocimiento que tenemos sobre nosotros mismos como la autoconciencia el autodominio y automotivación se relacionan positivamente con el desempeño laboral de cada trabajador mostrando así idoneidad en su trabajo con un alto impacto económico y social, presente y futuro, mientras que el 9% manifiesta que la relación entre la competencia personal y desempeño laboral es ocasional.

Las competencias sociales de empatía y habilidades sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral.

**TABLA N° 9**

Relación de las competencias sociales con el desempeño laboral.

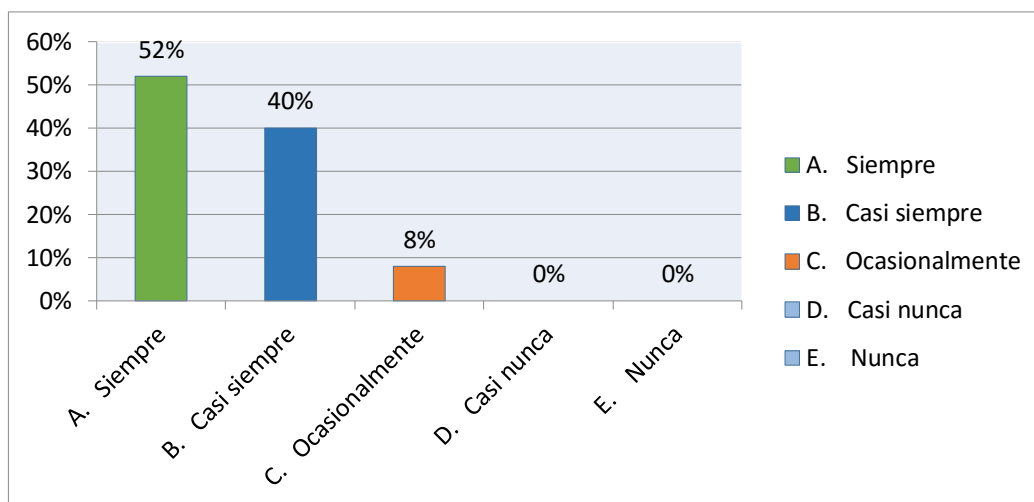
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	30	52%
B. Casi siempre	23	40%
C. Ocasionalmente	5	8%
D. Casi nunca	0	0%
E. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada

Las competencias sociales de empatías y habilidades sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral.

**FIGURA N° 5**

Relación de las competencias sociales con el desempeño laboral.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 5 muestra que para el 52% de la muestra que representa 30 trabajadores, señala que la manera como comprendemos los sentimientos y puntos de vista de los demás, así como la capacidad de inspirar e influir sobre ellos para la consecución de una meta en común, se relacionan positivamente con su desempeño laboral mostrando idoneidad en su trabajo con alto impacto económico y social, presente y futuro con lo cual se podrá lograr efectivamente los objetivos planteados; mientras el 8% considera que esta relación se da ocasionalmente.

**Posee conocimiento de sus emociones y sus efectos positivos como negativos**

**TABLA Nº 10**

Conocimiento de las emociones y sus efectos positivos como negativos.

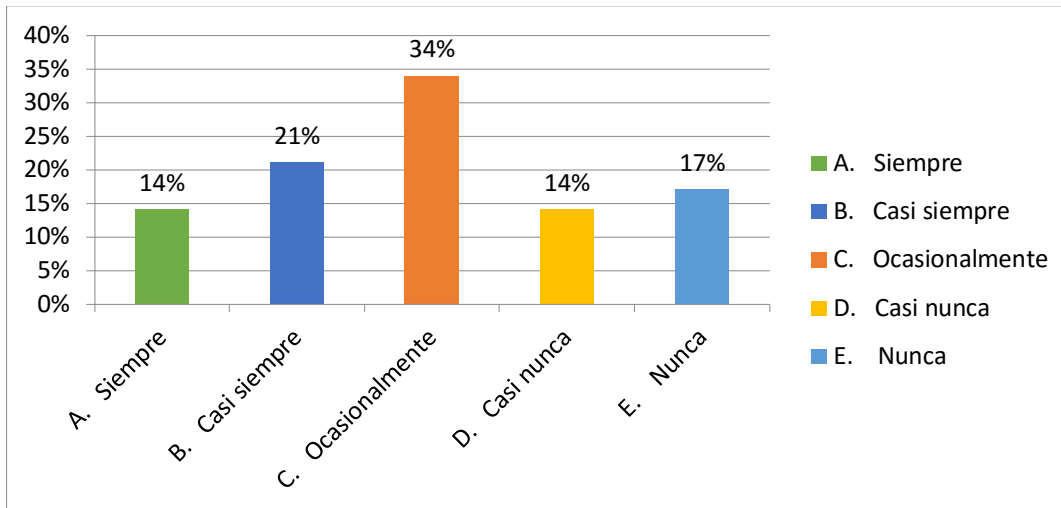
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	8	14%
B. Casi siempre	12	21%
C. Ocasionalmente	20	34%
D. Casi nunca	8	14%
E. Nunca	10	17%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

Posee conocimiento de sus emociones y sus efectos positivos como negativos.

### FIGURA N° 6

Conocimiento de las emociones y sus efectos positivos como negativos.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 6 se observa que el 34% de los encuestados responde que ocasionalmente posee conocimiento de sus emociones y sobre todo de los efectos tanto positivos como negativos, de la confianza en sí mismo, en su desempeño laboral; mientras que el 21% manifiesta que casi siempre posee conocimiento de sus emociones y sus efectos positivos como negativos.

## Posee conocimiento de sus fortalezas y debilidades como trabajador.

**TABLA N° 11**

Conocimiento de fortalezas y debilidades como trabajador.

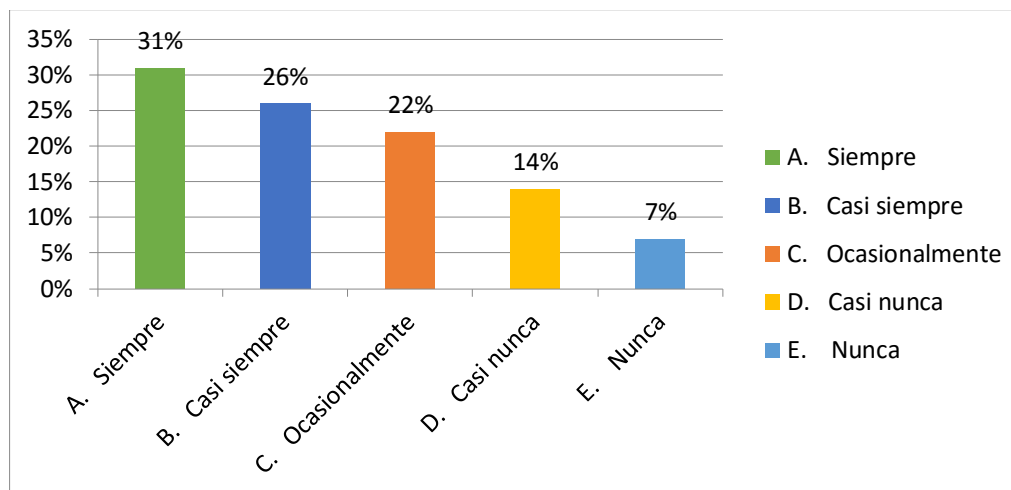
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	18	31%
B. Casi siempre	15	26%
C. Ocasionalmente	13	22%
D. Casi nunca	08	14%
E. Nunca	04	7%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada

## Posee conocimiento de sus fortalezas y debilidades como trabajador.

**FIGURA N° 7**

Conocimiento de fortalezas y debilidades como trabajador.



Fuente: encuesta realizada

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 7 se observa que el 31% de la muestra; responde que siempre tiene conocimiento de sus fortalezas y debilidades como trabajador; mientras que el 26% casi siempre tiene conocimiento de estos y sólo el 14% casi nunca conoce sus fortalezas y debilidades como trabajador.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac conocen sus fortalezas y debilidades como trabajador.

**En el desempeño de sus funciones demuestra seguridad en Ud. Mismo y en sus capacidades.**

**TABLA N° 12**

Seguridad en uno mismo y en sus capacidades.

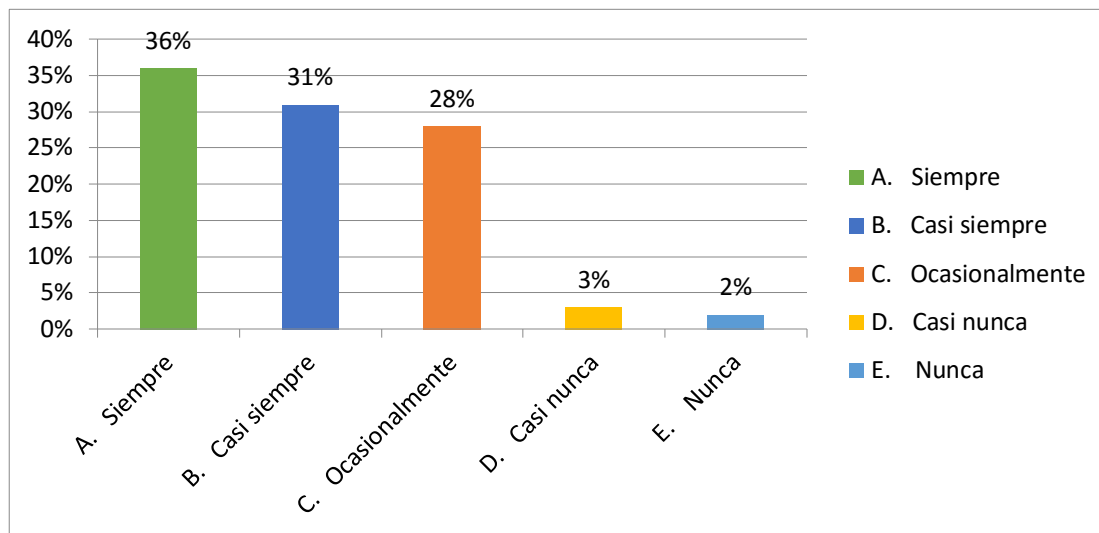
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	21	36%
B. Casi siempre	18	31%
C. Ocasionalmente	16	28%
D. Casi nunca	2	3%
E. Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada

En el desempeño de sus funciones demuestra seguridad en Ud. mismo y en sus capacidades.

### FIGURA N° 8

Seguridad en uno mismo y en sus capacidades.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS INTERPRETACIÓN:** En la figura 8 se evidencia que el 36% de la muestra responde que, en el desempeño de sus funciones siempre demuestra seguridad en si mismo y en sus capacidades; mientras que el 31% lo hace casi siempre y sólo el 3% nunca demuestra seguridad en si mismo y en sus capacidades al desempeñar sus funciones en el trabajo.

Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac demuestra seguridad en uno mismo y en sus capacidades al desempeñar sus funciones en el centro de trabajo.

En el desempeño laboral, puede manejar adecuadamente sus emociones e impulsos conflictivos.

**TABLA N° 13**

Manejo adecuado de emociones e impulsos conflictivos.

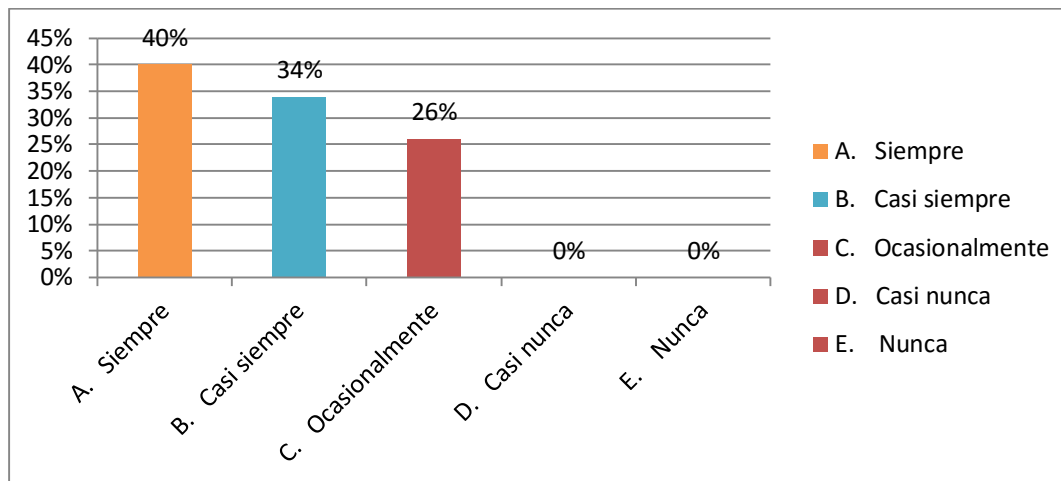
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	23	40%
B. Casi siempre	20	34%
C. Ocasionalmente	15	26%
D. Casi nunca	0	00%
E. Nunca	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada

En el desempeño laboral, puede manejar adecuadamente sus emociones e impulsos conflictivos.

**FIGURA N° 9**

Manejo adecuado de emociones e impulsos conflictivos.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 9 se observa que el 40% de la muestra acepta que, en su desempeño laboral, siempre puede manejar adecuadamente sus emociones e impulsos conflictivos, mientras que el 34% lo puede hacer casi siempre y sólo el 26% ocasionalmente lo puede manejar.

Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac pueden manejar adecuadamente sus emociones e impulsos conflictivos.

**En su desempeño laboral, mantiene normas de honestidad, ética y solidez personal.**

#### **TABLA N° 14**

Mantiene normas de honestidad, ética y solidez personal.

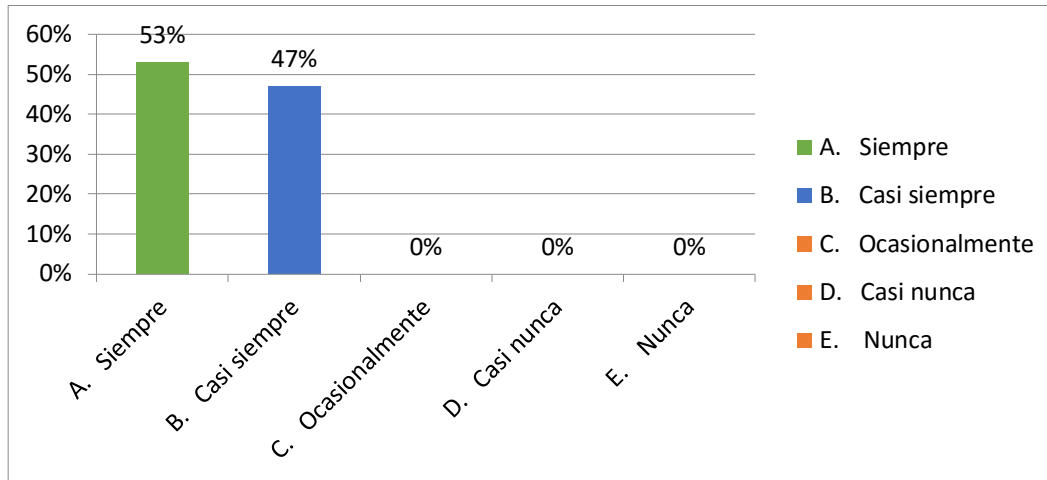
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>A. Siempre</b>	31	53%
<b>B. Casi siempre</b>	27	47%
<b>C. Ocasionalmente</b>	0	0%
<b>D. Casi nunca</b>	0	0%
<b>E. Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En el desempeño laboral, mantiene normas de honestidad, ética y solidez personal.

### FIGURA Nº 10

Mantiene normas de honestidad, ética y solidez personal.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 10 se observa que el 53% de la muestra acepta que, en el desempeño laboral, siempre mantiene normas de honestidad, ética y solidez personal; mientras que el 47% lo hace casi siempre.

Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac mantiene normas de honestidad, ética y solidez personal en el desempeño laboral.

En su desempeño laboral Ud. demuestra la capacidad de asumir la responsabilidad de su propio desempeño.

**TABLA N° 15**

Capacidad de asumir la responsabilidad del propio desempeño.

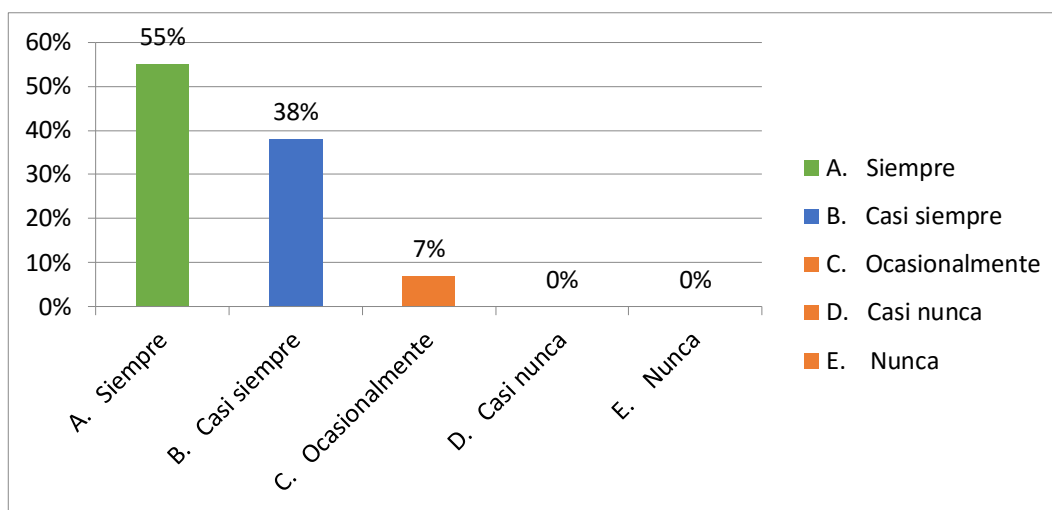
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	32	55%
B. Casi siempre	22	38%
C. Ocasionalmente	4	7%
D. Casi nunca	0	00%
E. Nunca	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral, demuestra la capacidad de asumir la responsabilidad de su propio desempeño.

**GRÁFICO N° 11**

Capacidad de asumir la responsabilidad del propio desempeño.



Fuente: Encuesta realizada



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 11 se observa que el 55% de la muestra que representa 32 trabajadores acepta que, en su desempeño laboral, siempre es capaz de capacidad de asumir la responsabilidad de su propio desempeño; evidenciándose así integridad en el ámbito laboral, mientras que el 38% lo demuestra casi siempre y sólo el 7% lo hace ocasionalmente.

Estos resultados evidencian que la mayoría de trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac demuestra la capacidad de asumir la responsabilidad de su propio desempeño.

**En el desempeño laboral, permanece abierto ante nuevas ideas y afronta los cambios con flexibilidad.**

#### **TABLA N° 16**

Apertura ante nuevas ideas y cambios con flexibilidad.

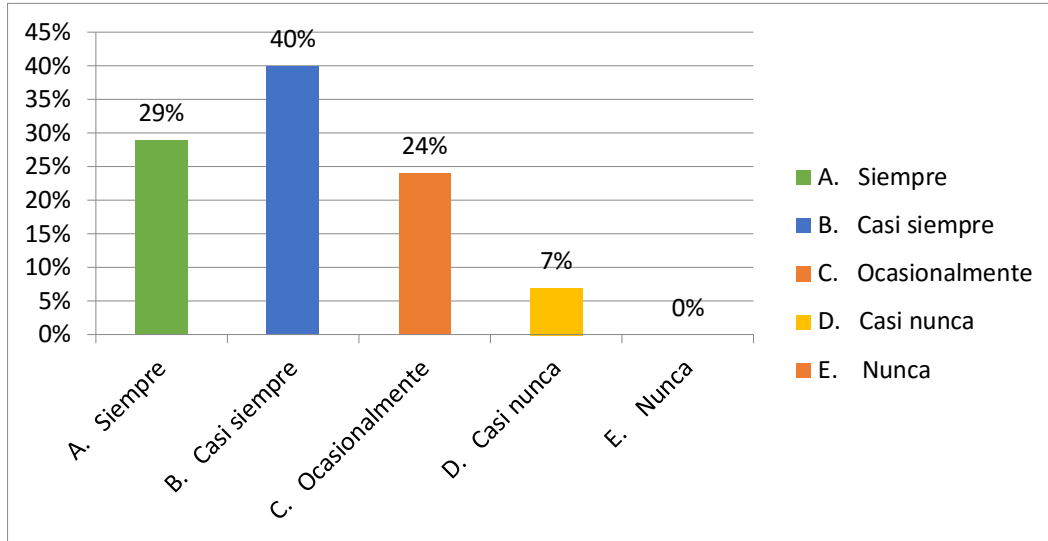
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>A. Siempre</b>	17	29%
<b>B. Casi siempre</b>	23	40%
<b>C. Ocasionalmente</b>	14	24%
<b>D. Casi nunca</b>	4	7%
<b>E. Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En el desempeño laboral, permanece abierto ante nuevas ideas y afronta los cambios con flexibilidad.

## FIGURA N° 12

Apertura ante nuevas ideas y cambios con flexibilidad.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 12 se observa que el 40% de la muestra que representa 23 trabajadores acepta que, en su desempeño laboral, casi siempre permanece abierto ante nuevas ideas y afronta los cambios con flexibilidad; mientras que el 29% lo hace siempre y sólo el 24% lo hace ocasionalmente.

Estos resultados evidencian que para la mayoría de trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac permanece abierto ante nuevas ideas y afronta cambios con flexibilidad. Lo cual es congruente con la presente investigación.

**En su desempeño laboral Ud. demuestra interés por mejorar o satisfacer un determinado nivel de excelencia.**

**TABLA N° 17**

Interés por mejorar o satisfacer un determinado nivel de excelencia.

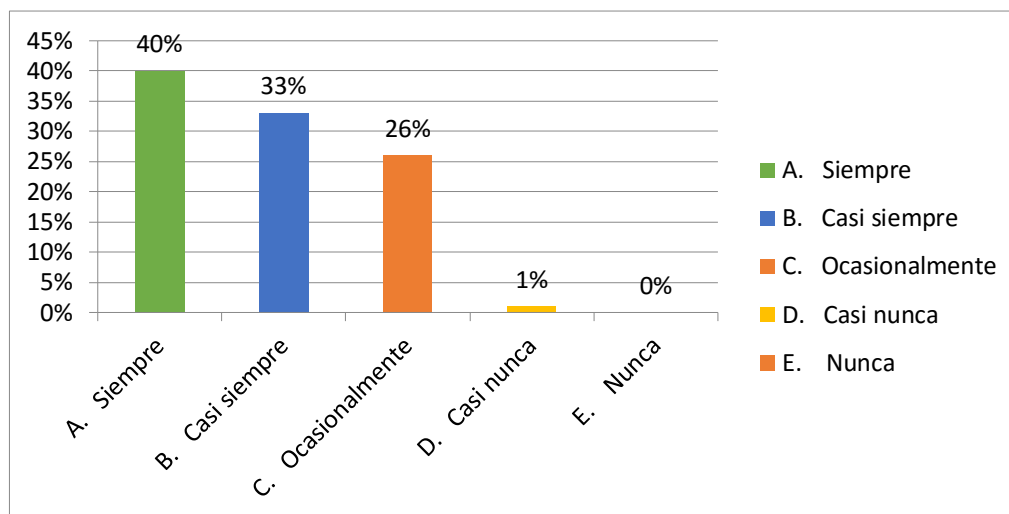
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	23	40%
B. Casi siempre	19	33%
C. Ocasionalmente	15	26%
D. Casi nunca	1	1%
E. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada

En su desempeño laboral Ud. demuestra interés por mejorar o satisfacer un determinado nivel de excelencia.

**FIGURA N° 13**

Interés por mejorar o satisfacer un determinado nivel de excelencia.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 13 se observa que, 23 trabajadores que representa el 40% de la muestra acepta que, en su desempeño laboral, siempre demuestra interés por mejorar o satisfacer un determinado nivel de excelencia; mientras que para el 33% lo hace casi siempre y sólo el 26% lo hace ocasionalmente.

Estos resultados evidencian que la mayoría de trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac demuestran interés por mejorar o satisfacer un determinado nivel de excelencia.

**En su desempeño laboral, se mantiene solidario con los objetivos de equipo, grupo u organización.**

**TABLA N° 18**

Solidaridad con objetivos de equipo, grupo u organización.

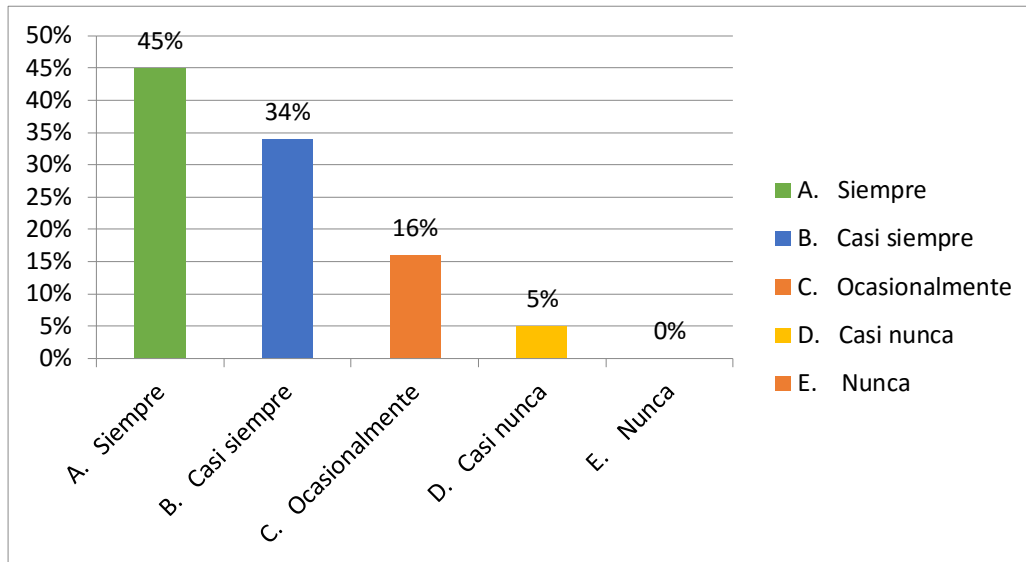
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	26	45%
B. Casi siempre	20	34%
C. Ocasionalmente	9	16%
D. Casi nunca	3	5%
E. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral, se mantiene solidario con los objetivos de equipo, grupo u organización.

#### FIGURA N° 14

Solidaridad con objetivos de equipo, grupo u organización.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 14 se observa que, 26 trabajadores que representa el 45% de la muestra acepta que, en su desempeño laboral, siempre se mantiene solidario con los objetivos de equipo, grupo u organización; demostrando compromiso en su desempeño, mientras que el 34% lo hace casi siempre y sólo el 16% lo hace ocasionalmente

Estos resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac se mantiene solidaria con los objetivos de equipo, grupo u organización.

En su desempeño laboral Ud. demuestra rapidez de acción cuando es necesario.

**TABLA N° 19**

Rapidez de acción en el desempeño laboral.

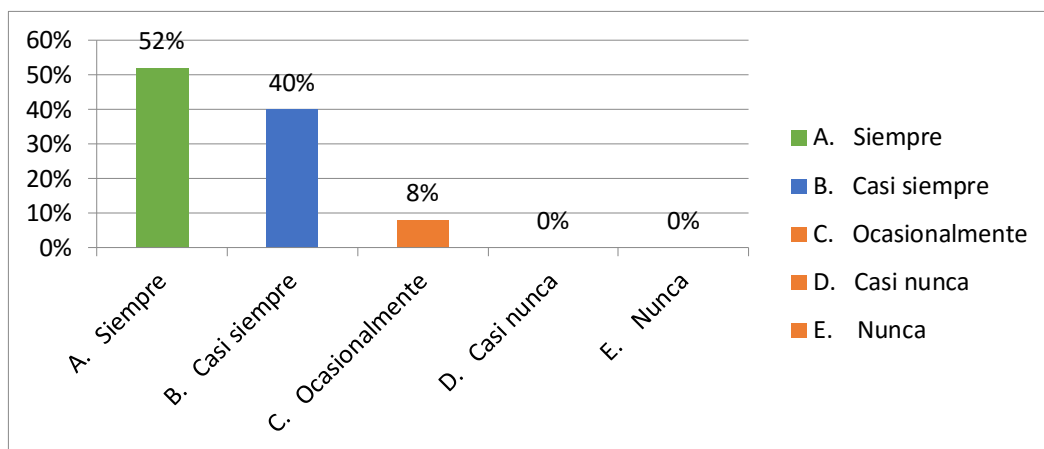
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	30	52%
B. Casi siempre	23	40%
C. Ocasionalmente	5	08%
D. Casi nunca	0	00%
E. Nunca	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral Ud. demuestra rapidez de acción cuando es necesario.

**FIGURA N°15**

Rapidez de acción en el desempeño laboral.



Fuente: encuesta realizada

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 15, se observa que el 52% de los encuestados que representa 30 trabajadores acepta que, en su desempeño laboral, siempre demuestra rapidez de acción cuando es necesario; demostrando su iniciativa, mientras que el 40% lo hace casi siempre y sólo el 8% lo hace ocasionalmente.

Estos resultados evidencian que la mayoría de trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac demuestra rapidez de acción cuando es necesario en el desempeño laboral. Lo cual es congruente con el modelo de investigación propuesto.

**En su desempeño laboral Ud. demuestra firmeza en la consecución de los objetivos institucionales, a pesar de los obstáculos y contratiempos.**

**TABLA N° 20**

Firmeza en la consecución de objetivos organizacionales.

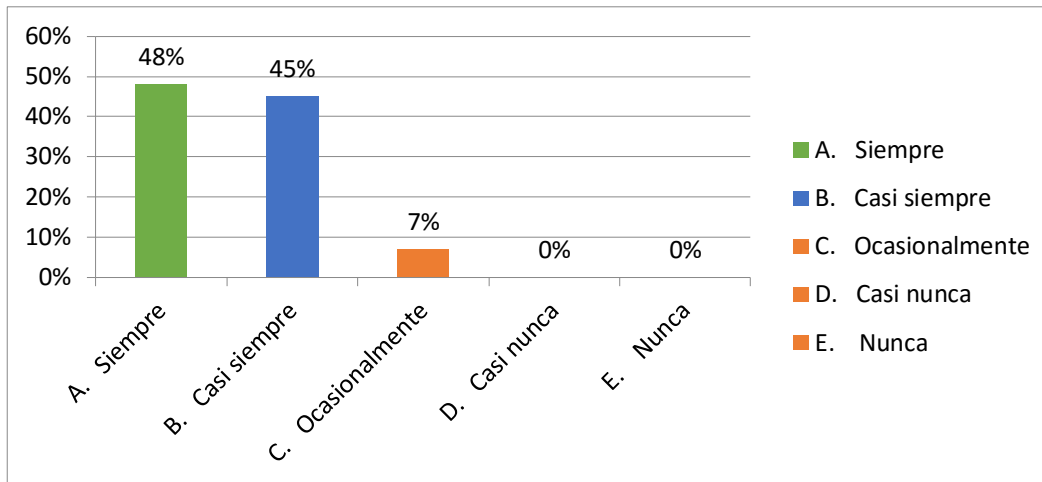
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	28	48%
B. Casi siempre	26	45%
C. Ocasionalmente	4	7%
D. Casi nunca	0	0%
E. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral Ud. demuestra firmeza en la consecución de los objetivos institucionales, a pesar de los obstáculos y contratiempos.

### FIGURA Nº 16

Firmeza en la consecución de objetivos organizacionales.



Fuente: encuesta realizada

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 16, se muestra que el 48% de los encuestados que representa 28 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac acepta que, en su desempeño laboral, siempre demuestra firmeza en la consecución de los objetivos organizacionales a pesar de los obstáculos y contratiempos; evidenciando su optimismo, mientras que el 45% lo hace casi siempre y sólo el 7% lo hace ocasionalmente.

Lo cual demuestra que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac demuestra firmeza en la consecución de los objetivos organizacionales a pesar de los obstáculos y contratiempos; esto es favorable para el modelo de investigación propuesto.

En su desempeño laboral Ud. demuestra ser empático hacia los sentimientos y puntos de vista de otras personas y se interesa activamente por las cosas que les preocupan.

**TABLA N° 21**

Empatía hacia sentimientos y puntos de vista e interés por cosas que preocupan a otros.

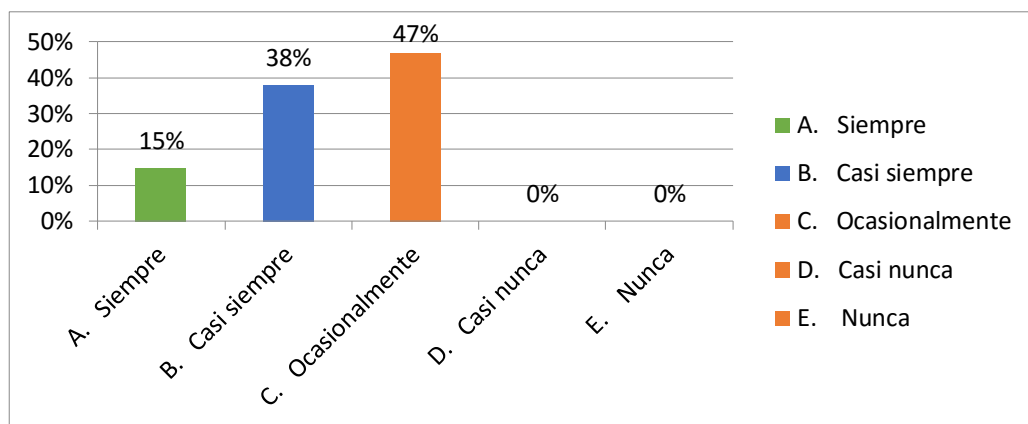
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	9	15%
B. Casi siempre	22	38%
C. Ocasionalmente	27	47%
D. Casi nunca	0	00%
E. Nunca	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral Ud. demuestra ser empático hacia los sentimientos y puntos de vista de otras personas y se interesa activamente por las cosas que les preocupa.

**FIGURA N° 17**

Empatía hacia sentimientos y puntos de vista e interés por cosas que preocupan a otros.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 17 se observa que el 47% de la muestra que representa 27 trabajadores responde que, en su desempeño laboral, ocasionalmente demuestra ser empático hacia los sentimientos y puntos de vista de otras personas y se interesa activamente por las cosas que les preocupan; mientras que el 15% lo hace siempre y el 38% lo hace casi siempre.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac demuestra ser empático hacia los sentimientos y puntos de vista de otras personas y se interesa activamente por las cosas que les preocupan.

**En su desempeño laboral Ud. tiene las capacidades de anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.**

**TABLA N° 22**

Capacidad de anticipación, reconocimiento y satisfacción de necesidades.

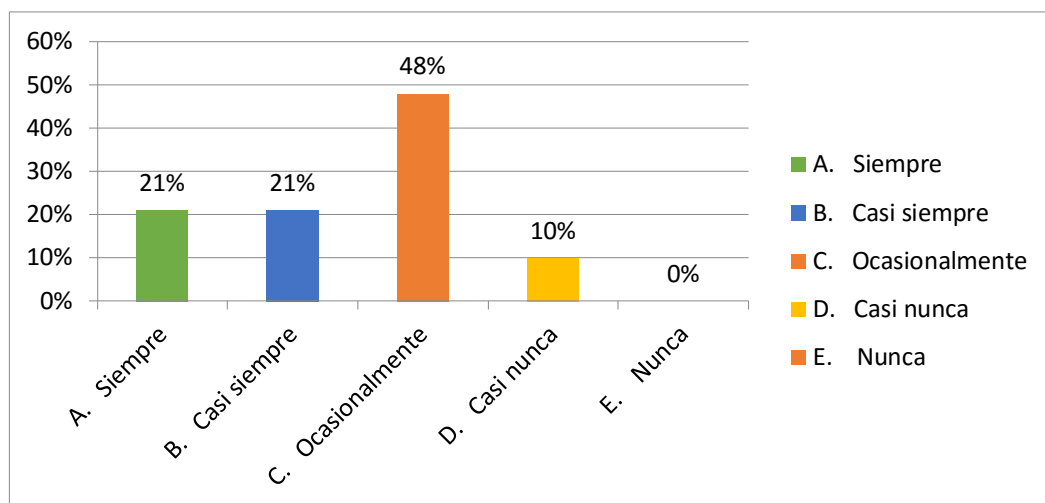
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	12	21%
B. Casi siempre	12	21%
C. Ocasionalmente	28	48%
D. Casi nunca	6	10%
E. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral Ud. tiene las capacidades de anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

### FIGURA N° 18

Capacidad de anticipación, reconocimiento y satisfacción de necesidades.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 18 se observa que, el 48% de los encuestados, que representa 28 trabajadores responde que, en su desempeño laboral, ocasionalmente posee las capacidades de anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que el 21% lo hace siempre y casi siempre y sólo el 10% lo hace casi nunca.

Estos resultados evidencian que la mayoría de trabajadores no tiene la capacidad de anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

En su condición de trabajador Ud. es capaz de aprovechar las oportunidades que le brindan los diferentes tipos de personas.

**TABLA N° 23**

Aprovechamiento de oportunidades que brindan diferentes tipos de personas.

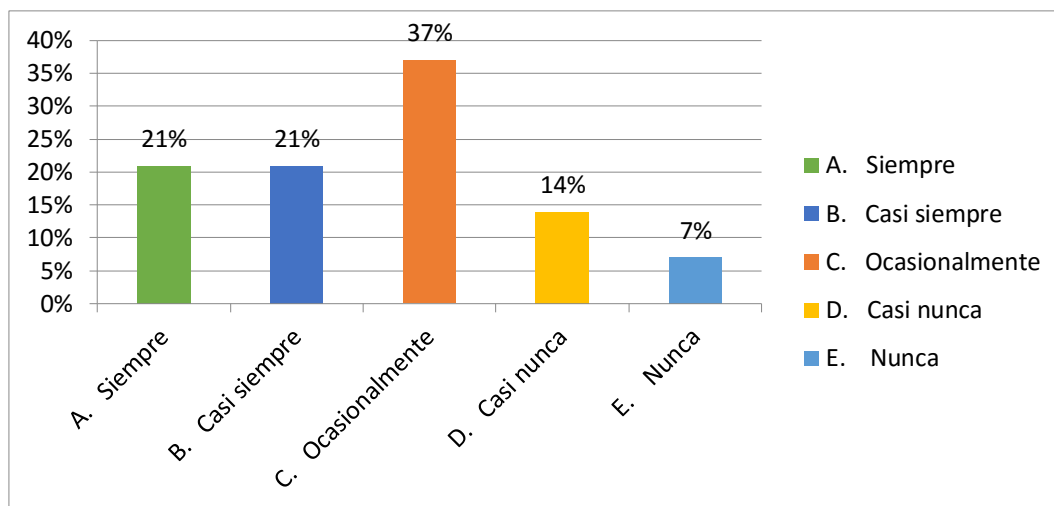
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	12	21%
B. Casi siempre	12	21%
C. Ocasionalmente	22	37%
D. Casi nunca	8	14%
E. Nunca	4	7%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su condición de trabajador Ud. es capaz de aprovechar las oportunidades que le brindan los diferentes tipos de personas.

**FIGURA N° 19**

Aprovechamiento de oportunidades que brindan diferentes tipos de personas.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 19 se observa que, 22 trabajadores que representa el 37% de los encuestados responde que, en su condición de trabajador, ocasionalmente es capaz de aprovechar las oportunidades que le brindan los diferentes tipos de personas, mientras que el 21% lo hace siempre casi siempre y sólo el 14% lo hace casi nunca.

Esto demuestra que la mayoría de los trabajadores no son capaces de aprovechar las oportunidades que le brindan los diferentes tipos de personas.

**En su puesto laboral Ud. puede percibir el ambiente emocional de las pretensiones y del poder de determinados grupos e intereses.**

#### **TABLA N°24**

Percepción del ambiente emocional de pretensiones de poder.

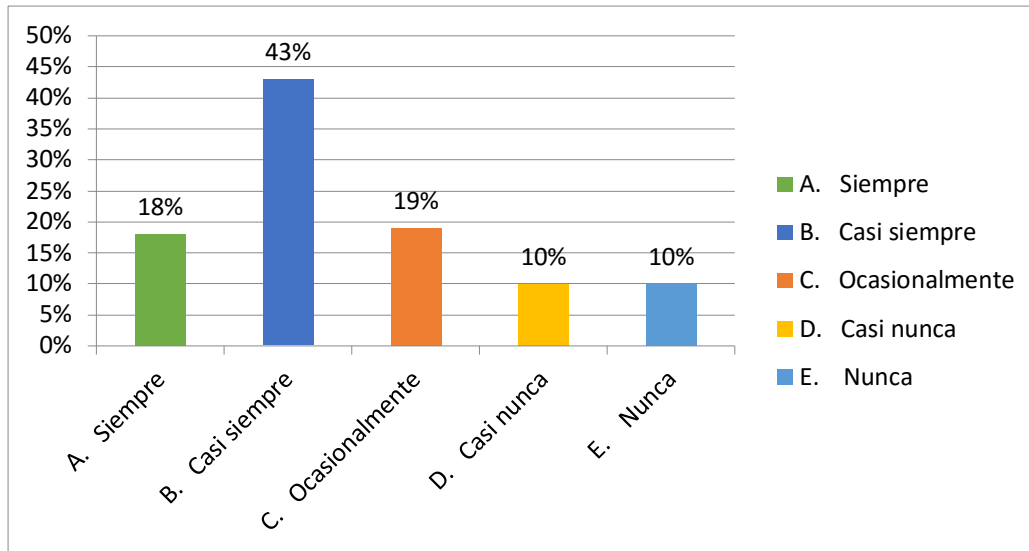
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>A. Siempre</b>	10	18%
<b>B. Casi siempre</b>	25	43%
<b>C. Ocasionalmente</b>	11	19%
<b>D. Casi nunca</b>	6	10%
<b>E. Nunca</b>	6	10%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

En su puesto laboral Ud. puede percibir el ambiente emocional de las pretensiones y del poder de determinados grupos e intereses.

## GRÁFICO N° 20

Percepción del ambiente emocional de pretensiones de poder.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 20 se evidencia que, 25 trabajadores que representa el 43% de la muestra responde que, en su puesto laboral, casi siempre puede percibir el ambiente emocional de las pretensiones y del poder de determinados grupos e intereses; demostrando su conciencia social en el centro de trabajo, mientras que el 18% lo puede hacer siempre y el 19% lo hace ocasionalmente.

Esto demuestra que la mayoría de los trabajadores puede percibir el ambiente emocional de las pretensiones y del poder de determinados grupos e intereses; demostrando su conciencia social en el centro de trabajo. Lo cual es congruente con el modelo de investigación propuesto.

En su desempeño laboral Ud. demuestra capacidad de utilizar tácticas de persuasión eficaces y de emitir mensajes claros y convincentes.

**TABLA N° 25**

Capacidad de utilización de tácticas de persuasión eficaz y de emitir mensajes claros y convincentes.

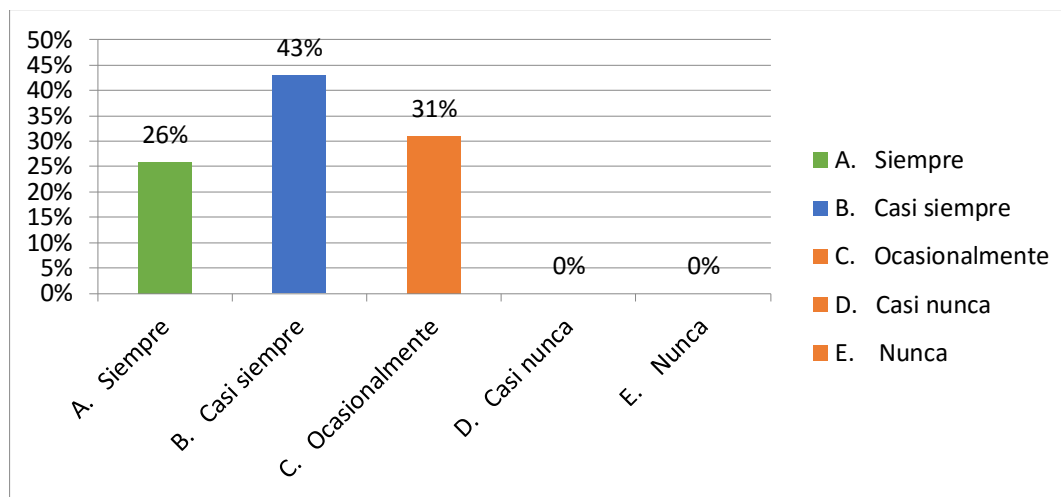
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	15	26%
B. Casi siempre	25	43%
C. Ocasionalmente	18	31%
D. Casi nunca	0	0%
E. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral Ud. demuestra capacidad de utilizar tácticas de persuasión eficaces y de emitir mensajes claros y convincentes.

**FIGURA N° 21**

Capacidad de utilización de tácticas de persuasión eficaz y de emitir mensajes claros y convincentes.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 21 se observa que, 25 trabajadores que representa el 43% de la muestra responde que, en su desempeño laboral, casi siempre demuestra capacidad de utilizar tácticas de persuasión eficaces y de emitir mensajes claros y convincentes, mientras que el 26% lo hace siempre y el 31% lo hace ocasionalmente.

Este resultado evidencia que la mayoría de trabajadores demuestra capacidad de utilizar tácticas de persuasión eficaces y de emitir mensajes claros y convincentes, demostrando habilidades de influencia y comunicación.

**En su desempeño laboral Ud. demuestra capacidad de inspirar, influir y dirigir a grupos y personas; así como de iniciar o dirigir cambios.**

**TABLA N° 26**

Capacidad de inspirar, influir y dirigir a grupos y personas e iniciar o dirigir cambios.

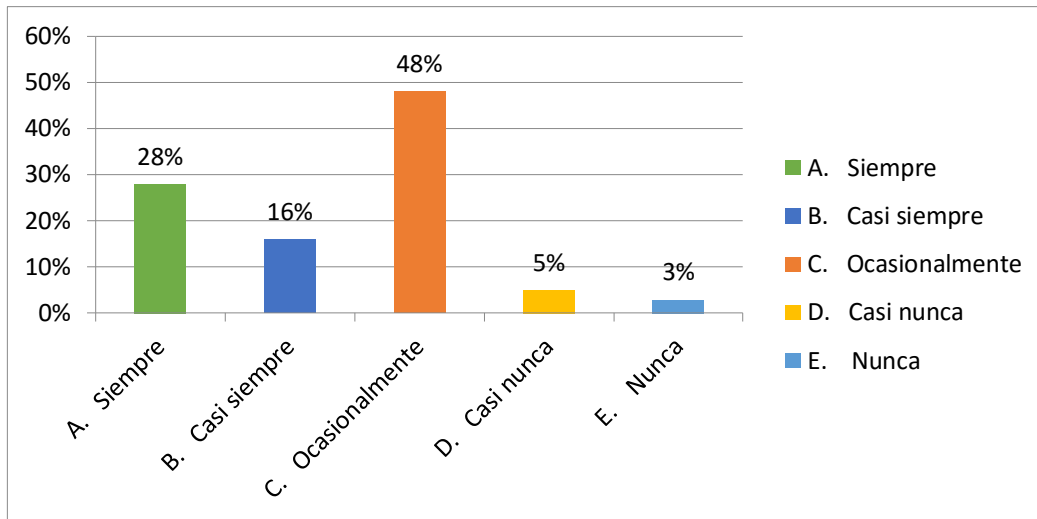
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	16	28%
B. Casi siempre	9	16%
C. Ocasionalmente	28	48%
D. Casi nunca	3	5%
E. Nunca	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral Ud. demuestra capacidad de inspirar, influir y dirigir a grupos y personas; así como de iniciar o dirigir cambios.

## FIGURA N° 22

Capacidad de inspirar, influir y dirigir a grupos y personas e iniciar o dirigir cambios.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 22 se observa que, 28 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac que representa el 48% de la muestra, acepta que, en su desempeño laboral, ocasionalmente demuestra capacidad de inspirar, influir y dirigir a grupos y personas; así como de iniciar o dirigir cambios; mientras que el 28% lo hace siempre y sólo el 16% lo hace casi siempre.

Estos resultados demuestran que la mayoría de trabajadores demuestra falta de liderazgo y gestión del cambio.

En su desempeño laboral Ud. demuestra capacidad de negociar y resolver desacuerdos.

**TABLA N° 27**

Capacidad de negociación y resolución de desacuerdos.

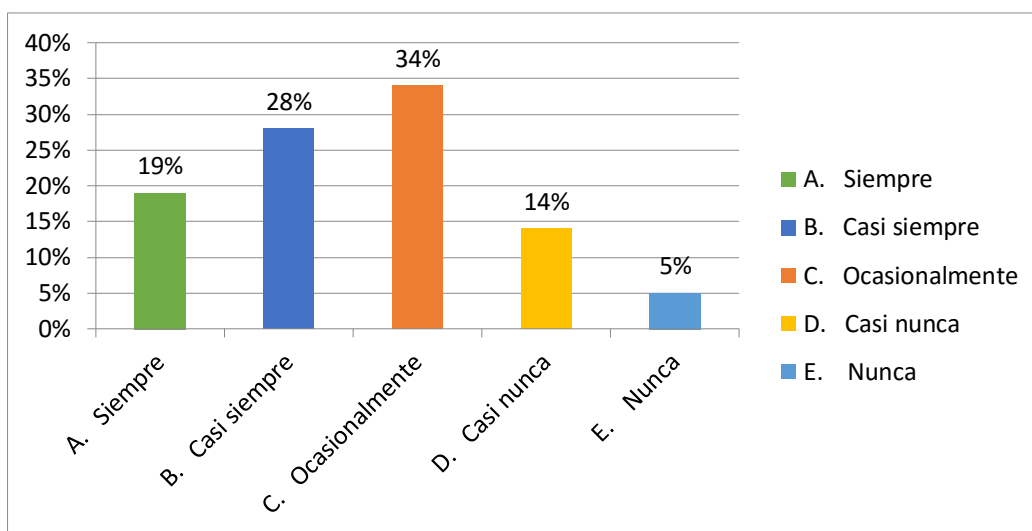
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	11	19%
B. Casi siempre	16	28%
C. Ocasionalmente	20	34%
D. Casi nunca	8	14%
E. Nunca	3	05%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral Ud. demuestra capacidad de negociar y resolver desacuerdos.

**FIGURA N° 23**

Capacidad de negociación y resolución de desacuerdos.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 23 se observa que, el 34% de la muestra que representa 20 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac responde que, en su desempeño laboral, ocasionalmente demuestra capacidad de negociar y resolver desacuerdos que puedan generarse en su ambiente de trabajo lo que puede ocasionarle un ambiente laboral negativo y perjudicaría su desempeño y el de los demás compañeros de trabajo; mientras que el 28% lo hace casi siempre y sólo el 19% lo hace siempre.

Estos resultados demuestran que los trabajadores demuestran poco dominio de la habilidad de resolución de conflictos.

**En su desempeño laboral a Ud. le gusta trabajar con los demás en la consecución de una meta común.**

**TABLA N° 28**

Trabajo con los demás en la consecución de una meta común

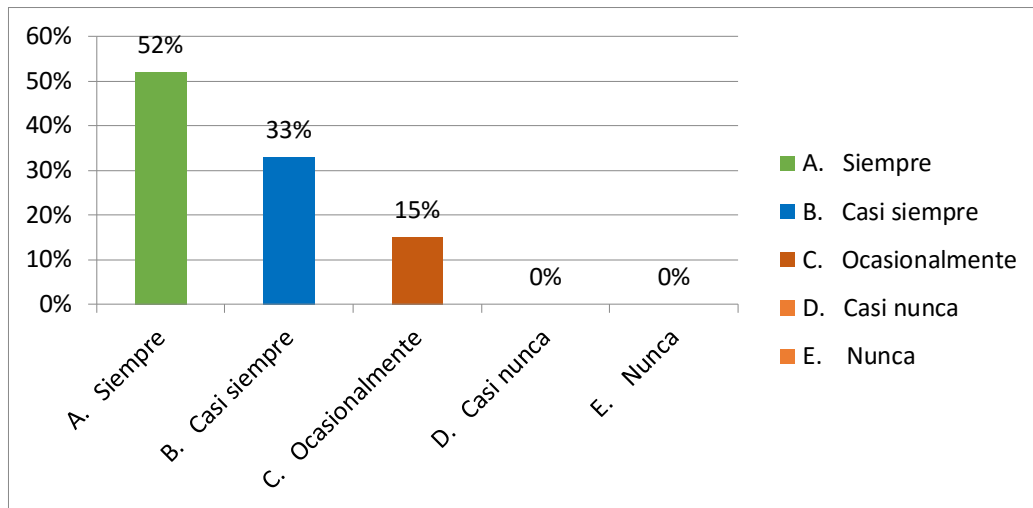
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>A. Siempre</b>	30	52%
<b>B. Casi siempre</b>	19	33%
<b>C. Ocasionalmente</b>	9	15%
<b>D. Casi nunca</b>	0	00%
<b>E. Nunca</b>	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral a Ud. le gusta trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

#### FIGURA N° 24

Trabajo con los demás en la consecución de una meta común.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 24 se observa que, el 52% de la muestra que representa 30 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac acepta que, en su desempeño laboral, siempre le gusta trabajar con los demás en la consecución de una meta común; mientras que el 33% lo hace casi siempre y sólo el 15% lo hace ocasionalmente lo que puede desencadenar una desorganización y malos resultados de acuerdo a la meta de la organización.

Estos resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores demuestra la habilidad social de colaboración y cooperación. Este resultado es favorable para el modelo de investigación planteado.

En su desempeño laboral Ud. puede estimular la cooperación del grupo en la consecución de las metas comunes.

**TABLA N° 29**

Estímulo a la cooperación de grupo en la consecución de metas comunes.

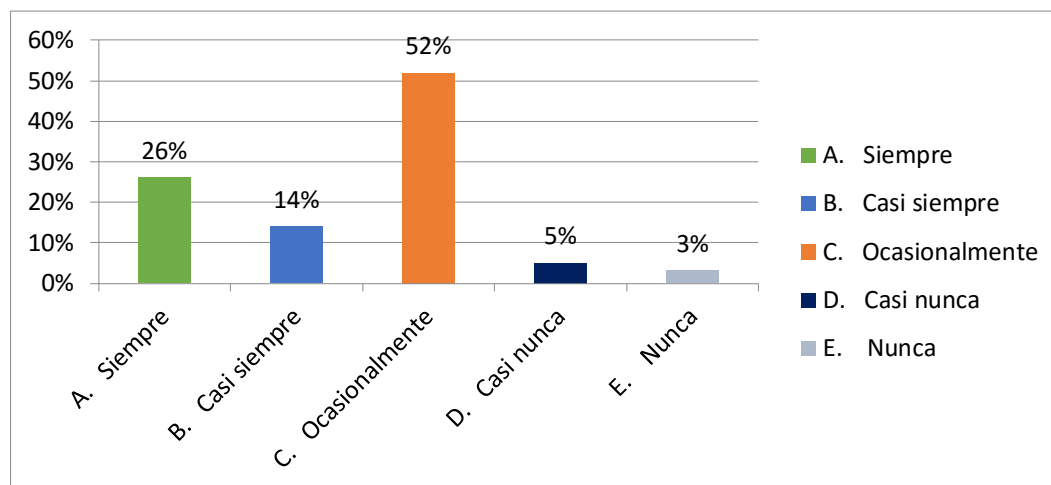
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	15	26%
B. Casi siempre	8	14%
C. Ocasionalmente	30	52%
D. Casi nunca	3	05%
E. Nunca	2	03%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral Ud. puede estimular la cooperación del grupo en la consecución de las metas comunes.

**GRÁFICO N° 25**

Estímulo a la cooperación de grupo en la consecución de metas comunes.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN** En la figura 25 se observa que el 52% de la muestra responde que, en su desempeño laboral, ocasionalmente puede estimular la cooperación del grupo en la consecución de las metas comunes, mientras que el 26% lo hace siempre y sólo el 14% lo hace casi siempre.

Estos resultados demuestran que la mayoría de trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac no tiene la capacidad de estimular la cooperación del grupo en la consecución de metas comunes.

**En su desempeño laboral, hace un uso racional de los recursos humanos.**

**TABLA N° 30**

Uso racional de recursos humanos.

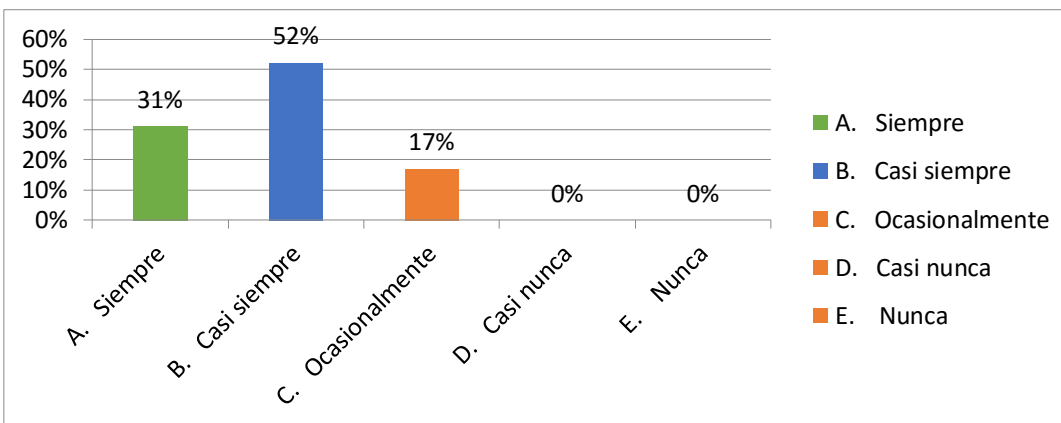
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	18	31%
B. Casi siempre	30	52%
C. Ocasionalmente	10	17%
D. Casi nunca	0	00%
E. Nunca	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral, hace un uso racional de los recursos humanos.

**FIGURA N° 26**

Uso racional de recursos humanos.



Fuente: encuesta realizada

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN** En la figura 26 se observa que, el 52% de la muestra que representa 30 trabajadores, acepta que, en su desempeño laboral, casi siempre hace un uso racional de los recursos humanos lo cual es importante para efectuar un seguimiento sistemático de las acciones que se van desarrollando, mientras que el 31% lo hace siempre y sólo el 17% lo hace ocasionalmente.

Estos resultados demuestran que la mayoría de trabajadores hace adecuado uso racional de los recursos humanos en su desempeño laboral. Este resultado es favorable con el modelo de investigación planteado.

**En su desempeño laboral, hace un uso racional de los recursos físicos.**

**TABLA N° 31**

Uso racional de recursos físicos.

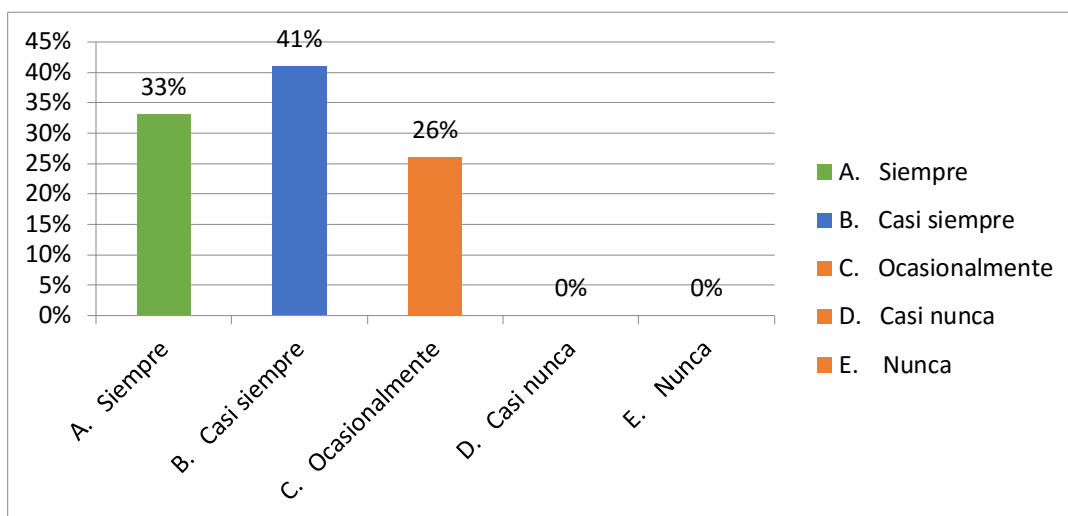
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	19	33%
B. Casi siempre	24	41%
C. Ocasionalmente	15	26%
D. Casi nunca	0	0%
E. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral, hace un uso racional de los recursos físicos.

### FIGURA N°27

Uso racional de recursos físicos.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 27 se observa que, el 41% de la muestra que representa 24 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, acepta que, en su desempeño laboral, casi siempre hace un uso racional de los recursos físicos es decir bienes y servicios cuantificables producidos y/o provistos por una determinada intervención de la institución; mientras que el 33% lo hace siempre y sólo el 26% lo hace ocasionalmente.

Estos resultados evidencian que la mayoría de trabajadores hace uso racional de los recursos físicos. Lo cual es favorable para el modelo de investigación de desarrollado.

En su desempeño laboral hace un uso racional de los recursos financieros.

**TABLA N° 32**

Uso racional de recursos financieros.

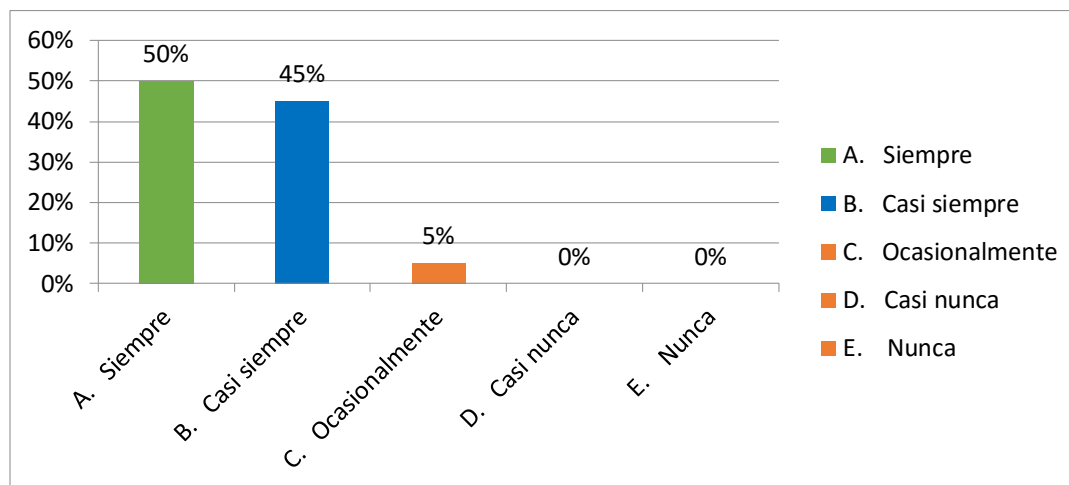
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	29	50%
B. Casi siempre	26	45%
C. Ocasionalmente	3	5%
D. Casi nunca	0	0%
E. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral hace un uso racional de los recursos financieros.

**FIGURA N° 28**

Uso racional de recursos financieros



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 28, se observa que, el 50% de los encuestados que representa 29 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac acepta que, en su desempeño laboral, siempre hace un uso racional de los recursos financieros, ello implica ser responsables del manejo eficiente de sus recursos de caja , de ejecución de presupuesto , de acuerdo a lo programado y a su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos ,su capacidad de autofinanciamiento; mientras que el 45% lo hace casi siempre y sólo 5% lo hace ocasionalmente.

Estos resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores hace uso racional de recursos financieros; lo cual evidencia su adecuado uso de insumos organizacionales.

**En su desempeño laboral, se interesa por brindar un buen servicio y/o producto.**

**TABLA N° 33**

Interés por brindar buen servicio y/o producto.

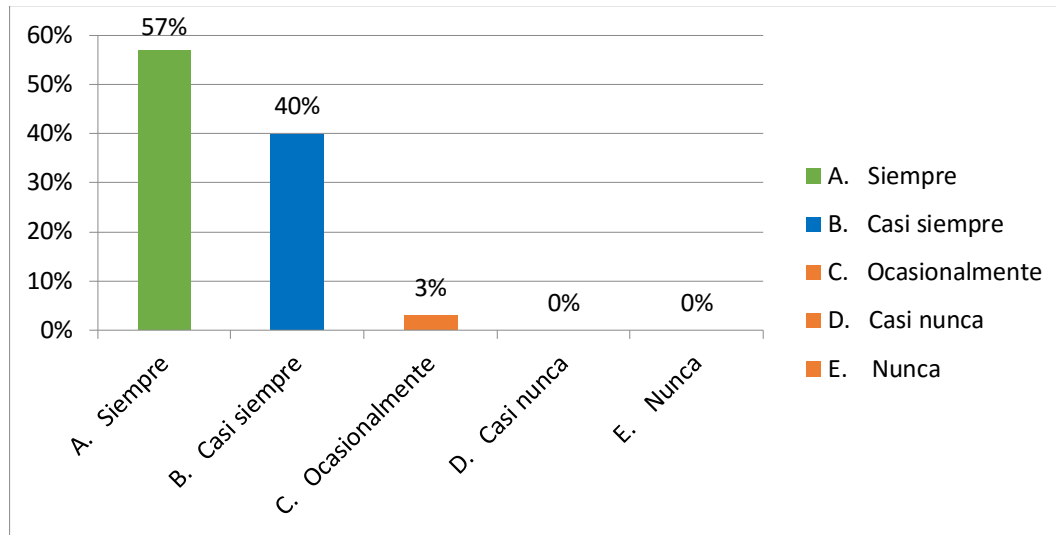
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>A. Siempre</b>	33	57%
<b>B. Casi siempre</b>	23	40%
<b>C. Ocasionalmente</b>	2	3%
<b>D. Casi nunca</b>	0	0%
<b>E. Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En su desempeño laboral, se interesa por brindar un buen servicio y/o producto.

### FIGURA N° 29

Interés por brindar buen servicio y/o producto.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 29 se observa que el 57% de los encuestados que representa 37 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, acepta que, en su desempeño laboral, siempre se interesa por brindar un buen servicio y/o producto; mientras que el 40% lo hace casi siempre y sólo el 3% lo hace ocasionalmente

Estos resultados demuestran que la mayoría de trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac se interesa por brindar un buen servicio y/o producto. Lo cual es congruente con la investigación desarrollada.

En el desempeño de sus funciones, se esfuerza por alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

**TABLA N° 34**

Esfuerzo por alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo.

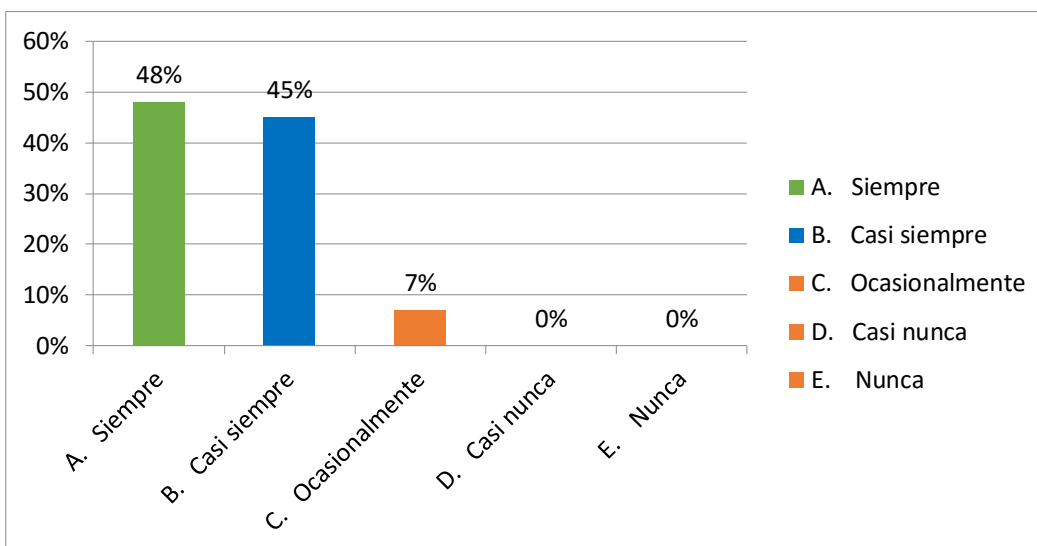
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A. Siempre	28	48%
B. Casi siempre	26	45%
C. Ocasionalmente	4	7%
D. Casi nunca	0	0%
E. Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En el desempeño de sus funciones, se esfuerza por alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

**FIGURA N° 30**

Esfuerzo por alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 30 se observa que, el 48% de los encuestados que representa 28 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, acepta que, en el desempeño de sus funciones, siempre se esfuerza por alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo; mientras que el 45% lo hace casi siempre y sólo el 7% lo hace ocasionalmente.

Estos resultados demuestran que la mayoría de trabajadores se esfuerza por alcanzar los objetivos organizacionales; lo cual es congruente con la investigación desarrollada.

**En el desempeño laboral de sus funciones, los resultados de sus acciones han tenido efectos directos o indirectos.**

#### **TABLA N° 35**

Efectos de resultados de acciones.

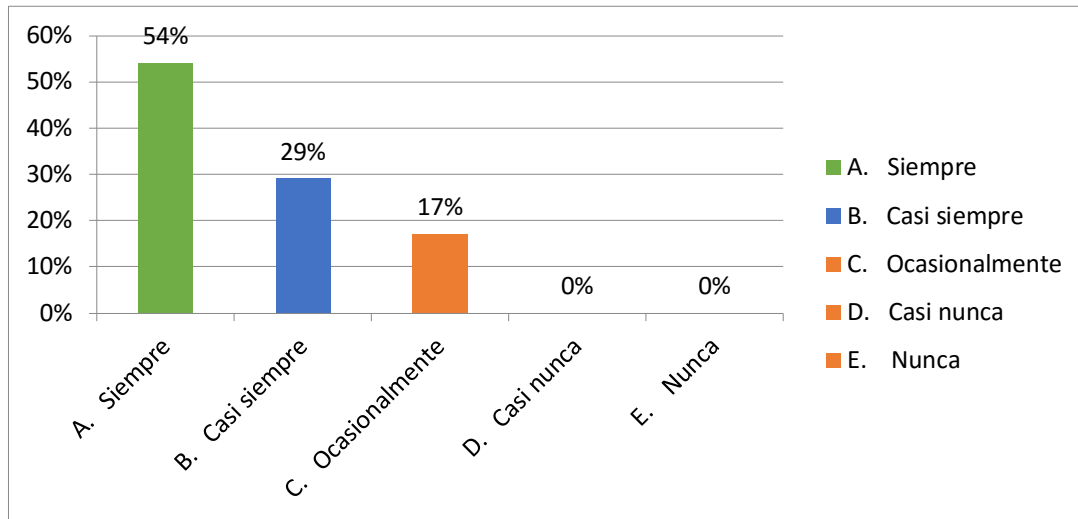
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>A. Siempre</b>	31	54%
<b>B. Casi siempre</b>	17	29%
<b>C. Ocasionalmente</b>	10	17%
<b>D. Casi nunca</b>	0	0%
<b>E. Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada.

En el desempeño laboral de sus funciones, los resultados de sus acciones han tenido efectos directos o indirectos.

### FIGURA N° 31

Efectos de resultados de acciones.



Fuente: encuesta realizada.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En la figura 31 se observa que el 54% de la muestra que representa 31 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, responde que, en el desempeño laboral, los resultados de sus acciones siempre han tenido efectos directos o indirectos, mientras que el 29% responde casi siempre y sólo el 17% ocasionalmente.

Estos resultados demuestran que la mayoría de las acciones de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac han tenido efectos directos o indirectos. Lo cual es congruente con el modelo de investigación planteado.

## CONCLUSIONES

El éxito en el ámbito laboral de todo trabajador no sólo radica en la inteligencia racional sino en el nivel de inteligencia emocional ,en la conciencia de sus emociones , comprensión hacia los sentimientos de los demás la, por lo que el 52% de la muestra respecto a los trabajadores de la dirección regional agraria de Apurímac , afirma que las competencias emocionales , es decir esa capacidad , habilidad y actitud para comprender expresar y regular sus emociones siempre se relacionan positivamente con el desempeño laboral del trabajador con lo cual se lograra efectivamente los objetivos a través de un rendimiento laboral idóneo y superior con alto impacto económico y social tanto en el presente como en el futuro.

Las competencias personales determinan el dominio que tenemos de nuestras emociones y sus efectos tanto positivos como negativos de nuestras fortalezas y debilidades mediante la autoconciencia, autodominio y automotivación; estas siempre se relacionarán positivamente con su desempeño laboral ya que esa relación permitirá alcanzar los objetivos organizacionales de forma exitosa, logrando efectivamente los objetivos a con un rendimiento laboral idóneo y superior con alto impacto económico y social tanto en el presente como en el futuro, eso lo demuestra el 52% de la muestra de los trabajadores de la dirección regional agraria de Apurímac quienes aseveran que en la actualidad existe una relación positiva de las competencias personales con el desempeño laboral.

Las competencias sociales de empatía y habilidades sociales determinan el modo de relacionarnos y comprender a los demás, ser capaz de comprender sus sentimientos y puntos de vista , satisfacer sus necesidades, inducirlos a que reaccionen en la forma que uno desea mediante la comunicación, cooperación, liderazgo, entre otros; esto ayudará a que el desempeño laboral de los miembros de la institución sea adecuado, idóneo y eficaz lográndose la consecución de las metas comunes; con un rendimiento laboral idóneo, superior con alto impacto económico y social tanto en el presente como en el futuro, eso lo demuestra por tanto 52% de la muestra acepta que las competencias sociales siempre se relaciona positivamente con el desempeño laboral



## RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de la Dirección Regional Agraria de Apurímac que, den mayor valoración e importancia al aspecto emocional de su potencial humano en relación a la inteligencia racional que debe poseer el trabajador para su adecuado desempeño laboral logrando que se realice efectivamente los objetivos con un rendimiento laboral idóneo, superior con alto impacto económico y social tanto presente como futuro para beneficio de la dirección regional agraria de Apurímac.

Se recomienda a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac que, se preocupen por dominar sus competencias personales de autoconciencia, fortaleciendo la capacidad dominio de sus emociones, conociendo sus limitaciones y fortalezas; de autodomínio, teniendo un mayor control de sus impulsos conflictivos, flexibilizándose y dando mayor apertura a situaciones cambiantes; y de automotivación, demostrando motivaciones de logro, compromiso con la organización, iniciativa y optimismo en el desempeño laboral.

Se recomienda a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac que fortalezcan el dominio de sus competencias sociales, actuando con empatía al demostrar conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas, comprendiendo los sentimientos de los demás, esforzándose por una mayor orientación al cliente, aprovechando la diversidad para mejorar su desempeño laboral, y de esa manera alcanzar los objetivos organizacionales de forma exitosa.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales*. Buenos Aires: Cengage Learning.

Arnold, M. (1960). *Emotion and personality*. Nueva York: Columbia University Press.

Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan, México: Pearson Educación.

Bisquerra, R. (2007). *Competencias emocionales*. Obtenido de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales/81competencias-emocionales/100-concepto-competencia-emocional.html>

Boyatzis, R. (1982). The competent manager. En A. Cuesta Santos, *Gestión del talento humano y del conocimiento* (pág. 448). Bogotá: Ediciones Ecoe.

Charaja Cutipa, F. (2009). MAPIC en la metodología de investigación. Puno: Sagitario impresores@hotmail.com.



Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Darwin, C. (1872). *La expresión de las emociones en los animales y en el hombre*.

Madrid: Alianza.

De Souza Barcelar, L. (2013). *Competencias emocionales y resolución de conflictos interpersonales en el aula*.

Fernández Abascal, E. G. (1997). *Psicología general: Motivación y emoción*.

Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

Fonseca Mora, M. (2007). *Las inteligencias múltiples en la enseñanza del español: Los cognitivos de aprendizaje*.

Gardner, H. (2006). *Multiple intelligences*. Basic Book: Nueva York.

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. En J. Ivancevich, R. Konopaske, & M. Matteson, *Comportamiento organizacional* (Séptima edición ed., pág. 700). México D.F.: Mc Graw Hill.

Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Hernández Sampieri, R. e. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.

Ibarrola, B. (17 de Junio de 2014). *Competencias emocionales de los cuidadores de personas mayores*. Obtenido de



[http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/cie  
mo\\_ibarrola.pdf](http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/cie<br/>mo_ibarrola.pdf)

Ibarrola, B. (2014). *Competencias emocionales de los cuidadores de personas mayores*. Madrid: (s.n.).

Ivancevich , J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2012). *Comportamiento organizacional* (Séptima edición ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill.

Jiménez Morales, M. I., & López Zafra, E. (2009). *Inteligencia emocional y rendimiento escolar: estado actual de la cuestión*. Jaén.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Nueva York: Oxford University Press.

Morales, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. La Habana: Editorial ISPJAE.

National Center for Public Productivity, Rutgers University. (1997). *A brief guide for performance measurement in local government*.

Ortega, B. N., Suárez Gómez, I. Y., & Pinto García, N. A. (2009). *Inteligencia Emocional: Herramienta para el aprendizaje en la práctica profesional*. Maracaibo.

Palmero, F. (1997). Emoción. Breve reseña del papel de la cognición y el estado afectivo. *Revista eletrónica de motivación y emoción*, II(Nº 2-3).

Patricio Jimenez, D. (2011). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.



Perinat, A. (1998). *Psicología del desarrollo: Un enfoque sistémico*. Barcelona:

DIUOC.

Quero Romero, Y. M., Mendoza Monzant, F. M., & Torres Hernández, Y. d. (2014).

*Comunicación efectiva y desmepeño laboral en Educación Básica*.

Salkind, N. J. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice - Hall.

Ulich, U. (1985). *El sentimiento*. Barcelona: Herder.

Valderrama Mendoza, S. (2005). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Varela, O. (2003). *Competencias y desempeño humano: mito o realidad*.



# ANEXOS



**TABLA N° 36**

**TITULO: "LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA DE APURÍMAC, 2014"**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	METODOLOGÍA	
<b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿De qué manera las competencias emocionales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar de qué manera las competencias emocionales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Las competencias emocionales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, 2014	<b>I. COMPETENCIAS EMOCIONALES</b>	<b>1.1. COMPETENCIAS PERSONALES</b>	<b>1.1.1 Autoconciencia</b>	1.1.1.1 Conciencia emocional 1.1.1.2 Valoración de uno mismo 1.1.1.3 Confianza en uno mismo	<b>Tipo de investigación</b> básica  <b>Nivel de investigación - Descriptiva</b> correlacional  <b>Método de investigación</b> Deductivo  <b>Diseño investigación</b> No experimental -transeccional  <b>Población:</b> Total de trabajadores 68 Dirección Regional Agraria Apurímac  <b>Muestra:</b> $n = \frac{(p.q)Z^2.N}{(EE)^2(N-1) + p.qZ^2}$ N= Tamaño de la población  Z = Nivel de confianza (96%)1.96  E= Error (5%) n = tamaño de la muestra  p = Probabilidad positiva. (50%)  α = Probabilidad	<b>Técnicas de recolección de datos:</b> • Encuesta • Toma de información • Análisis documental  <b>Instrumentos de recolección de datos:</b> • Cuestionario de encuesta • Ficha bibliográfica • Guía de análisis documental  <b>Procesamiento de datos</b> • Ordenamiento y clasificación • Registro manual. • Proceso computarizado con Excel • Proceso y análisis computarizado con SPSS  <b>Presupuesto:</b> Total soles S/. 11,868.50
					<b>1.1.2 Autodominio</b>	1.1.2.1 Autocontrol 1.1.2.2 Confiabilidad 1.1.2.3 Integridad 1.1.2.4 Adaptabilidad 1.1.2.5 Innovación		
					<b>1.1.3 Automotivación</b>	1.1.3.1 Motivación de logro 1.1.3.2 Compromiso 1.1.3.3 Iniciativa 1.1.3.4 Optimismo		
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> ¿De qué manera las competencias personales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac?	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> Determinar de qué manera las competencias personales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b> Las competencias Personales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.		<b>1.2. COMPETENCIAS SOCIALES</b>	<b>1.2.1 Empatía</b>	1.2.1.1 Comprensión de los demás 1.2.1.2 Orientación al cliente 1.2.1.3 Aprovechamiento de la diversidad 1.2.1.4 Conciencia social		
					<b>1.2.2 Habilidades sociales</b>	1.2.2.1 Influencia 1.2.2.2 Comunicación 1.2.2.3 Liderazgo 1.2.2.4 Gestión del cambio 1.2.2.5 Resolución de conflictos 1.2.2.6 Colaboración y cooperación 1.2.2.7 Habilidades de equipo		



¿De qué manera las competencias sociales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac?	Determinar de qué manera las competencias sociales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.	Las competencias sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac	II. DESEMPEÑO LABORAL				n = 58 Las 58 encuestas se aplicaron en la Dirección Regional Agraria de Apurímac.
				2.1 INSUMO	2.1.1 Recursos	2.1.1.1 Humanos 2.1.1.2 Físicos 2.1.1.3 Financieros	
				2.2 PRODUCTO	2.2.1 Tipo	2.2.1.1 Bienes 2.2.1.2 Servicios	
				2.3 RESULTADO	2.3.1 Tipo	2.3.1.1 Largo plazo 2.3.1.2 Mediano plazo 2.3.1.3 Corto plazo	
				2.4 RESULTADO	2.4.1 Efectos	2.4.1.1 Directos 2.4.1.2 Indirectos	

Fuente: Elaboración propia





**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



Sr.(Sra.) trabajador(a) de la Dirección Regional Agraria de Apurímac, esperamos su colaboración respondiendo con sinceridad el presente cuestionario.

El objetivo de la presente encuesta es determinar de qué manera las competencias emocionales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac.

**Instrucciones:** Lea con atención y conteste a las preguntas marcando con “X” en una sola alternativa.

1. ¿Las competencias emocionales se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Apurímac?
  - A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca

### **COMPETENCIAS PERSONALES**

#### **Autoconciencia**

2. ¿Ud. tiene conocimiento de sus emociones y sus efectos positivos como negativos?
  - A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
3. ¿Ud. tiene conocimiento de sus fortalezas y debilidades como trabajador?
  - A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca



4. ¿En el desempeño de sus funciones, demuestra seguridad en Ud. mismo y en sus capacidades?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca

### **Autodominio**

5. ¿En su desempeño laboral, Ud. puede manejar adecuadamente sus emociones y los impulsos conflictivos?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
6. ¿En su desempeño laboral, Ud. mantiene normas de honestidad, ética y solidez personal?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
7. ¿En su desempeño laboral, Ud. demuestra la capacidad de asumir la responsabilidad de su propio desempeño?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
8. ¿En su desempeño laboral Ud. permanece abierto ante nuevas ideas y afronta los cambios con flexibilidad?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca

## Automotivación

9. ¿En su desempeño laboral Ud. demuestra interés por mejorar o satisfacer un determinado nivel de excelencia?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
10. ¿En su desempeño laboral, Ud. se mantiene solidario con los objetivos de equipo, grupo u organización?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
11. ¿En su desempeño laboral, Ud. demuestra rapidez de acción cuando es necesario?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
12. ¿En su desempeño laboral, Ud. demuestra firmeza en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
13. ¿Las competencias personales de autoconciencia, autodominio y automotivación se relacionan positivamente con el desempeño laboral?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca

## COMPETENCIAS SOCIALES

### Empatía

14. ¿En su desempeño laboral, Ud. demuestra ser empático hacia los sentimientos y puntos de vista de otras personas y se interesa activamente por las cosas que les preocupan? A. Siempre  
B. Casi siempre  
C. Ocasionalmente  
D. Casi nunca  
E. Nunca
15. ¿En su desempeño laboral, Ud. tiene la capacidad de anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes? A. Siempre  
B. Casi siempre  
C. Ocasionalmente  
D. Casi nunca  
E. Nunca
16. ¿En su condición de trabajador, Ud. es capaz de aprovechar las oportunidades que nos brindan los diferentes tipos de personas? A. Siempre  
B. Casi siempre  
C. Ocasionalmente  
D. Casi nunca  
E. Nunca
17. ¿En su puesto laboral, Ud. puede percibir el ambiente emocional, de las pretensiones y del poder de determinados grupos e intereses? A. Siempre  
B. Casi siempre  
C. Ocasionalmente  
D. Casi nunca  
E. Nunca

## Habilidades sociales

18. ¿En su desempeño laboral, Ud. demuestra capacidad de utilizar tácticas de persuasión eficaces y de emitir mensajes claros y convincentes?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
19. ¿En su desempeño laboral, Ud. demuestra capacidad de inspirar, influir y dirigir a grupos y personas; así como, y de iniciar o dirigir cambios?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
20. ¿En su desempeño laboral Ud. demuestra capacidad de negociar y resolver desacuerdos?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
21. ¿En su desempeño laboral, a Ud. le gusta trabajar con los demás en la consecución de una meta común?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
22. ¿En su desempeño laboral, Ud. puede estimular la cooperación del grupo en la consecución de las metas comunes?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca

23. ¿Las competencias sociales de empatía y habilidades sociales se relacionan positivamente con el desempeño laboral?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca

## DESEMPEÑO LABORAL

24. ¿En su desempeño laboral, hace un uso racional de los recursos humanos?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
25. ¿En su desempeño laboral, hace un uso racional de los recursos físicos?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
26. ¿En su desempeño laboral, hace un uso racional de los recursos financieros?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca
27. ¿En su desempeño laboral, se interesa por brindar un buen servicio y/o producto?
- A. Siempre
  - B. Casi siempre
  - C. Ocasionalmente
  - D. Casi nunca
  - E. Nunca

28. ¿En el desempeño de sus funciones, se esfuerza por alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo?

- A. Siempre
- B. Casi siempre
- C. Ocasionalmente
- D. Casi nunca
- E. Nunca

29. ¿En el desempeño de sus funciones, los resultados de sus acciones han tenido efectos directos e indirectos?

- A. Siempre
- B. Casi siempre
- C. Ocasionalmente
- D. Casi nunca
- E. Nunca

Agradecemos su colaboración.

**Fuente: Elaboración propia**

