



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

---

“DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA GERENCIA DE  
DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN  
SEBASTIÁN CUSCO 2017”

---

PRESENTADO POR EL BACHILLER:  
JHON FRANCLIN HUILLCA FERNÁNDEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

ASESORA:  
LIC. TANIA ZAMALLOA CALVO

CUSCO - PERÚ  
2017



## PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL  
CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración Plan de Tesis Titulada **“DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN CUSCO 2017”**, con el objeto de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo de investigación, abordó la situación problemática y el proceso metodológico. Cualquier sugerencia u observación, será beneficiosa para incrementar mi conocimiento profesional.

Atentamente,

Bach. Jhon Franclin Huillca Fernández



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por cada circunstancia en mi vida. Porque me enseña a no temer, porque Él está conmigo, no me desmaya, porque Él es mi Dios que me esfuerza, siempre me ayuda, siempre me sostiene con la diestra de su justicia. Josué 1:9. “Mira que te mando a que esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en donde quieras que vayas” Isaías 41:10.

Agradezco a mi madre Herminia Fernández Naola por el esfuerzo que hizo por mí. En su apoyo incondicional y ejemplo de seguir adelante a pesar de las adversidades que te da la vida.

A mi hermana Karin Violeta Huillca Fernández que siempre estuvo conmigo y apoyándome en todo.

A mi mejor amigo John David Quispe Ordoñez que siempre me aconsejo y que estuvo conmigo en las buenas y en las malas.

A la Universidad Andina del Cusco por transmitirnos valiosos conocimientos, enseñanzas y valores. A nuestros docentes de la Escuela Profesional de Administración, por dejarnos sus experiencias.

A mi asesora Tania Zamalloa Calvo y profesores que brindaron sus consejos, y tuvieron paciencia para el desarrollo de esta investigación.

A todos muchas gracias.



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por ayudarme siempre y guiar cada paso que doy, y por la gran familia que tengo.

A mi madre Herminia y mi padre Galo, que con su ejemplo hicieron posible que pueda culminar la tesis. Y que con su amor, comprensión y sencillez me enseñaron el camino del bien y de la superación y por ellos debo seguir adelante.

A mi hermana Karin que me enseñó que nada es imposible y que estará siempre conmigo cuando lo necesite.

A mi asesora Tania Zamalloa Calvo por orientarme en el proceso de la tesis.

Gracias a todas aquellas personas importantes en mi vida que siempre estuvieron listas para apoyarme y brindarme todo su apoyo.

Bach. Jhon Franclin Huillca Fernández.



**PÁGINA DE JURADO**

**Replicantes:**

Mgt. José Arroyo Polanco

Mgt. Karina Bernal Alarcón

**Dictaminantes:**

Mgt. Juan Pablo Mellado Pagan

Lic. Marcela Vargas Camacho

**Asesora:** Lic. Tania Zamalloa Calvo



**ÍNDICE**

	Pág.
PRESENTACIÓN .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi

**CAPÍTULO I  
INTRODUCCIÓN**

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.2.1. Problema general .....	3
1.2.2. Problemas específicos .....	3
1.3. Objetivos de investigación .....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	4
1.4. Justificación de la investigación.....	4
1.4.1. Relevancia social .....	5
1.4.2. Implicancia práctica .....	5
1.4.3. Valor teórico .....	5
1.4.4. Utilidad metodológica.....	6
1.4.5. Viabilidad o factibilidad .....	6
1.5. Delimitación de la investigación .....	6
1.5.1. Delimitación temporal .....	6
1.5.2. Delimitación especial.....	6
1.5.3. Delimitación conceptual .....	6
1.5.4. Delimitación social .....	7

**CAPÍTULO II  
MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación .....	8
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	8
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	9
2.1.3. Antecedentes Locales .....	10
2.2. Bases Legales .....	12



- 2.3. Bases teóricas ..... 13
  - 2.3.1. Definición de desempeño laboral ..... 13
  - 2.3.2. Importancia del desempeño laboral ..... 13
  - 2.3.3. Formas de encontrar un buen desempeño laboral..... 14
  - 2.3.4. Causas que afectan el desempeño ..... 14
  - 2.3.5. Desarrollo del desempeño..... 15
  - 2.3.6. Observaciones del desempeño ..... 16
  - 2.3.7. Evaluación del desempeño..... 17
  - 2.3.8. Beneficios de la evaluación del desempeño ..... 17
  - 2.3.9. Retroalimentación del desempeño ..... 19
  - 2.3.10. Factores del desempeño ..... 19
- 2.4. Marco conceptual ..... 25
- 2.5. Variables de estudio ..... 29
  - 2.5.1. Variables ..... 33
  - 2.5.2. Conceptualización de la variable ..... 33
  - 2.5.3. Operacionalización de variables ..... 33

**CAPÍTULO III**

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

- 3.1. Tipo de investigación ..... 34
- 3.2. Enfoque de investigación ..... 34
- 3.3. Diseño de la investigación..... 34
- 3.4. Alcance de la investigación ..... 35
- 3.5. Población de la investigación ..... 35
  - 3.5.1. Población ..... 35
- 3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos ..... 35
- 3.7. Procesamiento de datos ..... 35

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado..... 37
  - 4.1.1. Presentación del instrumento ..... 37
  - 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado..... 38
- 4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral ..... 39
  - 4.2.1. Trabajo en equipo ..... 39
  - 4.2.2. Capacidad..... 43



4.2.3. Empatía .....	47
4.2.4. Comunicación .....	51
4.3. Resultados de la variable desempeño laboral .....	55
4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral .....	57
CONCLUSIONES .....	59
RECOMENDACIONES .....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63
ANEXOS	
MATRIZ DE CONSISTENCIA	
MATRIZ DE INSTRUMENTO	
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN	
CUESTIONARIO	
RESULTADOS DE LOS ÍTEMS	





ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Conceptualización de variable .....	33
Tabla 2 Operacionalización de variables .....	33
Tabla 3 instrumento de recolección de datos .....	35
Tabla 4 Distribución de los ítems del cuestionario .....	37
Tabla 5 Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable.....	38
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad .....	39
Tabla 7 Trabajo en equipo .....	39
Tabla 8 Indicadores de la dimensión Trabajo en Equipo.....	41
Tabla 9 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Trabajo en Equipo .....	42
Tabla 10 Capacidad .....	44
Tabla 11 Indicadores de la dimensión capacidad .....	45
Tabla 12 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Capacidad .....	46
Tabla 13 Empatía .....	48
Tabla 14 Indicadores de la empatía .....	49
Tabla 15 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Empatía.....	50
Tabla 16 Comunicación .....	52
Tabla 17 Indicadores de la dimensión Comunicación .....	53
Tabla 18 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación ...	54
Tabla 19 Desempeño Laboral .....	56
Tabla 20 Comparación promedio de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral .....	57
Tabla 21 trabajo en equipo.....	71
Tabla 22 capacidad .....	72
Tabla 23 Empatía .....	73
Tabla 24 Comunicación .....	74



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Localización del Distrito de San Sebastián .....	29
Figura 2: Organigrama de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.....	32
Figura 3: Trabajo en Equipo .....	40
Figura 4: Indicadores de la dimensión Trabajo en Equipo .....	41
Figura 5: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trabajo en equipo. .....	43
Figura 6: Capacidad .....	44
Figura 7: Indicadores de la dimensión capacidad .....	45
Figura 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión capacidad .....	47
Figura 9: Empatía.....	48
Figura 10: Indicadores de la empatía .....	49
Figura 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión empatía .....	51
Figura 12: Comunicación.....	52
Figura 13: Indicadores de la dimensión comunicación .....	53
Figura 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación .	55
Figura 15: Desempeño Laboral.....	56
Figura 16: Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral .....	57



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián. Cusco 2017, y tuvo como objetivo conocer el Desempeño Laboral en dicha gerencia.

El tipo de investigación es básico, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo; la población de estudio estuvo conformado por 60 trabajadores, de los cuales se recopiló información a través de un cuestionario elaborado específicamente para este trabajo. La muestra censal, la cual toma al total de la población. Los resultados fueron procesados por los programas estadísticos IBMSPSS22 y Excel para los gráficos.

Al revisar la variable se determinó que el Desempeño Laboral en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017, es regular con un promedio de 2.66 como se muestra con el resultado de los encuestados, con un promedio regular de 2.74 en cuanto al trabajo en equipo, con un promedio de 2.69 en cuanto a la capacidad que según manifestación es regular, con un promedio de regular de 2.68 empatía y como resultado final con promedio malo de 2.53 en cuanto a la comunicación del promedio.

**PALABRA CLAVE:** Desempeño Laboral.

**ABSTRACT**

The present research work was developed in the Gerencia the Desarrollo Humano of the Municipalidad distrital of San Sebastián Cusco - 2017, and had as objective to know the Labor Performance in said management.

The type of research is basic, with a quantitative approach, non-experimental design and descriptive scope; The study population consisted of 60 workers, from whom information was collected through a questionnaire developed specifically for this work. The census sample, which takes the total population. The results were processed by the statistical programs IBMSPSS22 and Excel for the graphics.

When reviewing the variable it was determined that the Labor Performance in the Human Development Management of the District Municipality of San Sebastian Cusco 2017, is regular with an average of 2.66 as shown with the result of the respondents, with a regular average of 2.74 in Regarding teamwork, with an average of 2.69 in terms of the capacity that according to manifestation is regular, with a regular average of 2.68 empathy and as a final result with a bad average of 2.53 in terms of average communication.

**KEY WORD:** Labor Performance



## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Las empresas a nivel mundial están en constante cambio, afrontando retos que le exigen estar a la vanguardia de la globalización, por lo que las organizaciones están integradas por personas que trabajan coordinadamente para alcanzar determinados objetivos institucionales. Las organizaciones buscan ofrecer a sus trabajadores distintos incentivos y condiciones de trabajo que generan buenos niveles de desempeño laboral para su desenvolvimiento óptimo que permitan vencer retos en su rendimiento y productividad.

A nivel nacional el desempeño laboral es un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones, el mundo laboral ha ido cambiando, donde las organizaciones dependen principalmente del talento humano, buscando la coordinación e integración institucional para realizar los objetivos y metas trazadas por la organización.

“Describe le grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran”. (Rodríguez Valencia , 2005, pág. 322)

La Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco, según la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 Artículo I: “Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.



Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.” (Elecciones, 2107)

En dicha entidad se observó una problemática en cuanto al desempeño laboral se refiere al trabajo en equipo, que el compromiso que tiene los colaboradores es desinteresado, su coordinación entre compañeros no se refleja en las actividades que realizan, pues no se evidencia una interacción social entre el personal, considerando que el apoyo mutuo es un principal determinante del desempeño laboral, las desconfianzas hacen que se alejen entre ellos mismos y ya que les falta complementarse como equipo de trabajo.

En cuanto se refiere a la capacidad de los colaboradores, el conocimiento que ellos adquieren a través del tiempo de experiencia está por debajo de las necesidades que exige la organización. Éstos poseen habilidades técnicas que les falta desarrollar para poder trabajar de manera eficiente, el desarrollo de habilidades para resolver problemas es complicado, ya que existen superiores, jerárquicamente hablando, que hacen prevalecer su autoridad mediante los procesos actuales frente a los que ya están en desuso.

Por otro lado, la empatía se refiere a estar en el lugar de los demás, se observó que los colaboradores muestran apatía entre los colaboradores hacia la entidad es bajo el optimismo entre ellos, no se refleja un verdadero sentimiento de apoyo, integración y unidad.

En cuanto se refiere a la comunicación es expresar sentimientos, emociones entre los colaboradores es bajo su nivel de comunicación entre ellos mismos, ya que cuentan con una comunicación ineficiente; la comunicación es estrecha y de muy poca fluidez a la hora de transmitir información hacia el personal, muchas veces no escuchan el mensaje que se trasmite ya que es necesario para poder entender y realizar de mejor manera sus actividades.

Por eso es necesario investigar el tema de Desempeño Laboral en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco – 2017,



para conocer con mayor profundidad se estudió trabajo en equipo, capacidad, empatía y comunicación; son indicadores que miden el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

- ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo es el Trabajo en Equipo de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017?
- ¿Cómo es la Capacidad de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017?
- ¿Cómo es la Empatía de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017?
- ¿Cómo es la Comunicación de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017?



### **1.3. Objetivos de investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Describir el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Describir el Trabajo en Equipo de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017.
- Describir la Capacidad de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017.
- Describir la Empatía de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017.
- Describir la Comunicación de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017.

### **1.4. Justificación de la investigación**

Todo trabajo o proyecto de investigación, necesariamente requiere ser justificado, es decir, debe explicarse por qué se realiza. Responder a la pregunta por qué se investiga, constituye en esencia la justificación del estudio investigativo. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 117)





El presente trabajo de investigación que se realizó sobre el Desempeño Laboral en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, trata se explicó la utilidad, beneficios e importancia que tuvo esta investigación al conocer como es el desempeño de los trabajadores en la gerencia.

#### **1.4.1. Relevancia social**

Esta investigación, se contó con información valiosa acerca de la importancia que tiene el Desempeño laboral, en los trabajadores y como la investigación de este trabajo pudo beneficiar a las personas que laboraron en la entidad como a la población.

#### **1.4.2. Implicancia práctica**

Este estudio ayudo a optimizar el Desempeño Laboral en las organizaciones públicas, para el desarrollo de todos los colaboradores y promueva mejorar el Desempeño Laboral de todo el personal.

Con esta investigación ayudará a determinar el impacto que tiene el Desempeño Laboral en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

Las aportaciones y hallazgos quedo como antecedentes para futuras investigaciones y pueden ser aplicadas en públicas o privadas.

#### **1.4.3. Valor teórico**

Esta investigación contribuyo a entender mejor el Desempeño Laboral, sus características e importancia dentro de una organización pública, y servirá para potenciar los resultados y el manejo del desempeño laboral de los colaboradores para el mejor rendimiento organizacional.



#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

Se utilizó la metodología e instrumento aplicado para la recolección de datos con el uso de los cuestionarios creados a partir de la teoría creada y literatura existente, debidamente validados por expertos para determinar el Desempeño Laboral y de tal manera servirá como referencia en investigaciones parecidas.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

La investigación fue factible porque tuvo acceso a la información, apoyo por parte del personal del área de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, disposición de tiempo y recursos necesarios para el desarrollo del presente trabajo.

### **1.5. Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación temporal**

El presente trabajo de investigación se realizó durante el mes de Agosto a Noviembre del año 2017.

#### **1.5.2. Delimitación espacial**

El ámbito físico geográfico de la investigación, fue dado en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad distrital de San Sebastián, ubicado en la Plaza de Armas s/n del distrito de San Sebastián Cusco.

#### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La investigación abarco bases teóricas, elementos, definiciones y fundamentos del desempeño laboral.



#### **1.5.4. Delimitación social**

Esta investigación circunscribió su estudio al personal en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco.



## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

**Título:** Desempeño Laboral y el Cumplimiento de Objetivos de Calidad en una Empresa del Ramo Automotriz.

**Autor:** Carrión Chang, Fedra Yomara

**Año:** 2010

**Universidad:** Universidad Autónoma de Queretano

**Conclusiones:**

- a. Las organizaciones competentes y competitivas requieren de trabajadores competentes, capaces. La capacidad de respuesta alta, la aceptación, manejo y producción de los cambios, no significa sólo un cambio de comportamiento del individuo. La alteración de sus prácticas habituales y la asimilación y modificación de los nuevos hábitos y procedimientos para adaptarse, requiere de la interiorización y aceptación por parte del individuo de las nuevas situaciones, requiere de aprendizaje continuo. Estos son imperativos tecnológicos y organizativos que imponen nuevas demandas al trabajador.
- b. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión



organización al, Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

- c. Cabe mencionar que el resultado del desempeño individual de cada uno de los inspectores de calidad se ve reflejado de manera directa en el cumplimiento de los objetivos de calidad.
- d. Se refuerza el resultado con las entrevistas directas realizadas a los supervisores del área de calidad operativa, que indican la importancia del desempeño laboral de los inspectores de calidad, quienes son personas claves en el piso de producción que interactúan con las demás áreas y aseguran el cumplimiento del sistema de calidad y de las especificaciones del cliente.

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

**Título:** Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación – Feban, Lima 2016.

**Autor:** Mayuri Barron, Jorge Vicente

**Año:** 2006

**Universidad:** Universidad Mayor de San Marcos

#### **Conclusiones:**

- a. Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos con un 95 % que un Programa de Capacitación de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante 2006.
- b. Como el valor de  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95 % que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al Grupo A se relaciona



con el desempeño Laboral del grupo Control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante 2006.

- c. Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95 % un Programa de Capacitación Empresarial dirigido a Grupo B se relaciona con el desempeño Laboral del grupo de control de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante 2006.

### 2.1.3. Antecedentes Locales

**Título:** Desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo Cusco – 2015

**Autor:** Rocío Roxana Apucusi Betancourt

**Año:** 2015

**Universidad:** Universidad Andina del Cusco

**Conclusiones:**

- a. El desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, es regular según el 52% de los trabajadores encuestados y el 48% del personal administrativo indicó que el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo es bajo. Los resultados muestran que la motivación es baja debido a que los trabajadores realizan sus funciones por cumplirlas, en cuanto a la capacidad del personal administrativo es regular debido a que gran parte del personal administrativo tiene estudios superiores universitarios y también experiencia en gestión pública, pero se observó que no está capacitados en temas referentes a su puesto laboral. Y por último en cuanto al trabajo en equipo el personal administrativo indico que es regular, pues se evidencio que no trabajan juntos para conseguir los objetivos establecidos ya que la mayoría del personal desconoce de los objetivos institucionales.



- b. En cuanto a la motivación, encontramos que el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo no se siente motivados suficientemente así lo manifestaron 74% de los encuestados, mientras que un 26% de los encuestados indicaron que la motivación del personal administrativo en la municipalidad es regular. Es decir que el personal administrativo está motivado de forma regular pero no es constante en aspectos del reconocimiento tiene un gran puntaje promedio en cuanto a la motivación, seguido de la satisfacción laboral y finalmente la remuneración. Es decir que el personal administrativo no es reconocido en las funciones que realiza, otros aspectos que tiene gran puntaje promedio es la satisfacción laboral, ya que el personal administrativo siente que no hay calidad de vida en el trabajo y finalmente la remuneración que perciben a diferencias de otras instituciones municipales en valor cuantitativo es baja.
- c. En cuanto a la capacidad del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, tenemos que en la opinión del 76% de los trabajadores es regular; sin embargo, el 24% de los encuestados indicaron que es bajo. En cuanto se refiere a los indicadores de la capacidad podemos deducir que un gran puntaje promedio tiene la habilidad para la comunicación, seguido de las habilidades técnicas, habilidades para solucionar conflictos y por último el conocimiento. El personal administrativo de la Municipalidad en cuanto a sus habilidades para la comunicación tiene con sus compañeros, presentan dificultades al llevar a cabo una tarea especializada, en menor puntaje promedio se menciona a las habilidades para solucionar conflictos lo cual se puede deducir que el personal tiene la capacidad de poder identificar y superar discrepancias que se presentan en la Municipalidad de San Jerónimo y por último en cuanto se refiere al conocimiento el personal cuenta con formación universitaria superior y experiencia en gestión pública.
- e. En la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, el desempeño laboral mediante el trabajo en equipo del personal administrativo, es en un nivel regular, así lo refirieron el 58% de sus trabajadores y un 42% que



sostienen que el trabajo en equipo es bajo. Se muestra detalladamente el puntaje promedio de los indicadores del trabajo en equipo. Con mayor puntaje está el propósito, seguido de responsabilidad, metas, liderazgo y tarea. En cuanto se refiere al propósito con gran puntaje promedio, se evidencia que los trabajadores de la municipalidad no conocen la razón por el cual pertenecen a un equipo y la función que tienen dentro de él. En la responsabilidad los trabajadores no se involucran conjuntamente en el logro de los objetivos. Las metas, se evidencio que gran parte de los trabajadores desconocen de la misión y visión de la organización. El liderazgo, no hay por parte de los jefes la capacidad de influir significativamente en las actividades laborales y las tareas, se observó que se realizan de forma individualizada no compartiendo responsabilidades en el equipo de trabajo y también presentan frecuentes demoras en el cumplimiento de sus funciones.

## 2.2. Bases Legales

- a) Ley N° 27927, Ley Orgánica de Municipalidades.
- b) Decreto legislativo N° 1057 que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.
- c) Decreto supremo N° 075-2008-PCM, que aprueba el reglamento del Decreto Legislativo N° 1057 y otorga derechos laborales.
- d) Ley N° 29849, ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del D. Leg. 1057 y otorga derechos laborales.
- e) Ley N° 29973 ley general de la persona con discapacidad.
- f) Las demás normas que resulten aplicables al Contrato Administrativo de Servicios.





g) Ley N° 27736, Decreto Supremo N° 012-2014-TR.

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1. Definición de desempeño laboral**

“Describe le grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran”. (Rodríguez Valencia , 2005, pág. 322)

(Ibañez Machicao, 2011) Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores atiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que se deben cumplir.

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 258) “El desempeño de una organización depende la conjugación de varios factores críticos, sin personas las organizaciones no pueden hacer nada. Ellas son el dinamismo que impulsa, sin embargo, es preciso que este talento humano debe estar motivado, posee capacidades y trabaje en equipo”.

### **2.3.2. Importancia del desempeño laboral**

“El papel del capital humano se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa, así como el aseguramiento del logro de objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales”. (Werther Jr, Keith, & Guzman Prito , 2014, pág. 218)

“Es importante que todo individuo conozca la importancia de valorar su desempeño laboral y profesional, al conocer el valor de esto, implica que podrá tener mejor desempeño en el lugar donde este prestando sus servicios, siendo una persona profesionalmente satisfecha con la función que está



desarrollando, podrá ejercer su carrera desde una mejor perspectiva”.  
(Guizar Montufar , 2013)

### **2.3.3. Formas de encontrar un buen desempeño laboral**

Según (Ibañez Machicao, 2011) Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores atiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que se deben cumplir.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos contantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegables una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, las organizaciones deben conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia.

### **2.3.4. Causas que afectan el desempeño**

Según (Corte Caballero, 2006), causa que inciden en un desempeño pobre en el trabajo. En general, existen dos tipos de problemas de un administrador tiene que enfrentar con el personal: un desempeño pobre en el trabajo cuando un empleado no quiere o no puede desempeñarlo adecuadamente, y problemas personales, que casi siempre interfiere en la colaboración entre empleados o afectan la motivación de algunos de ellos. Si se descubre que un empleado no trabaja tan afectiva o productivamente como se espera, hay que averiguar por qué y corregir a situación. Un desempeño pobre en un trabajo, puede ocurrir porque el empleado:

- No entiende bien las responsabilidades del cargo o como llevar a cabo las tareas asignadas.



- No está correctamente capacitado para la posición.
- Tiene problemas personales.
- Tiene un conflicto personal con un colega.
- Se aburre con el trabajo o necesita motivación.
- Siente que no recibe una supervisión adecuada.
- Es incapaz de adaptarse al entorno local.

Si, después de obtener información sobre la situación actual, la solución no es obvia inmediatamente, hay que utilizar distintos enfoques para ver si alguno de ellos mejora el desempeño del empleado. Por ejemplo, si un empleado trabajo independiente, se le puede dar supervisión más frecuente para que mejore el desempeño. Si un trabajo es monótono, deben introducirse cambios o nuevos retos.

### **2.3.5. Desarrollo del desempeño**

Según (Ross, 2013, pág. 81) plante aun modelo de seis pasos para obtener un excelente desempeño.

- **Crear motivación para el cambio**

Proporcionar los medios para que las personas se comprometan a modificar de comportamiento y los medios para obtener los resultados que se busca.

- **Acordar un plan de desarrollo**

Crear un plan que muestre la situación actual y las capacidades concretas que se desea y necesita que desarrolle el equipo para lograr los objetivos de la empresa y del equipo.



➤ **Descubrir**

Emplear una amplia variedad de técnicas y herramientas especializadas, hacer que el equipo identifique y entienda el comportamiento y las creencias que obstaculizan actualmente su desarrollo.

➤ **Modificar el comportamiento**

Hacer que el equipo modifique conscientemente los viejos patrones de comportamiento.

➤ **Desarrollar e implementar estrategias para la excelencia**

Desarrollar estrategias nuevas ir más allá del mejor desempeño previo del equipo y después implementarlas a nivel inconsciente, de manera que las nuevas habilidades se vuelvan automáticas.

➤ **Probar y afinar**

Empleando ejercicios prácticos y la información obtenida de los miembros del equipo, pruebe el éxito de las nuevas estrategias y habilidades, afinándolas al nivel de excelencia.

### **2.3.6. Observaciones del desempeño**

Según (Werther Jr, Keith, & Guzman Prito , 2014, pág. 220) las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La primera se concreta cuando quien califica el desempeño lo hace en persona .la segunda, cuando el evaluador debe basarse en otros elementos:



➤ **Medición objetiva**

Pueden ser verificables por otras personas. Por norma general estas mediciones tienden a ser de índole cuantitativa

➤ **Medición subjetiva**

Son calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador cuando las mediciones subjetivas

**2.3.7. Evaluación del desempeño**

“Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se puede encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, del no aprovechamiento del empleado con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el puesto, de motivación, etc.”  
(Rodríguez Valencia , 2005, pág. 323)

**2.3.8. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, pág. 207) Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planea, coordina y desarrolla bien, trae beneficios genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

➤ **Beneficios para el gerente como administrador**

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.



Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados, para de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

➤ **Beneficios para la persona**

Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, son sus puntos fuertes y débiles.

Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).

Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

➤ **Beneficios para la organización**

Evalúa su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a quienes están listos para un ascenso o transferencia.



Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (asensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **2.3.9. Retroalimentación del desempeño**

Según (Jones & George, 2009, pág. 423) Es el proceso en la cual los gerentes comparten con sus subordinados la información de sus evaluaciones del desempeño y les brindan la oportunidad de recapacitar sobre su situación y preparar juntos planes para el futuro. Sin embargo, antes de ello se debe evaluar el desempeño. La evaluación del desempeño podría realizarse y no brindar realimentación, pero los gerentes eficientes se preocupan por hacerlo porque así pueden estimular la motivación y el desempeño del empleado.

### **2.3.10. Factores del desempeño**

Según (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011, pág. 204) Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

#### **2.3.10.1. Trabajo en equipo**

“El trabajo en equipo, es de grupo de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

“Grupo de personas que tiene una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia; sus miembros tienen una participación activa y coordinada, aportan sus cualidades y



buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes”. (Alcaraz Rodríguez, 2011, pág. 18)

“El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador”. (Dolly Tejada, 2007, pág. 174)

### **Indicadores de trabajo en equipo**

Según (Alcaraz Rodríguez, 2011, pág. 18)

#### **a) Compromiso**

Las organizaciones esperan compromiso y dedicación de las personas que trabajan en ellas, a pesar de la temporalidad y de la ubicación. Cada persona es vista como proveedor de talento y competencias para la organización. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 32).

#### **b) Coordinación**

Subraya la importancia de organizar las tareas y funciones de una empresa en un todo coordinado. La coordinación consiste en ordenar de forma sistemática el esfuerzo del grupo a efecto de garantizar la unidad de las acciones para lograr una misión común. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 67)

#### **c) Confianza**

“La confianza institucional e interpersonal se convierten en un indicador más que interesante de la capacidad de la





gobernanza, pudiéndose suponer que, a mayor confianza en las instituciones y personas en una escala ampliada, hay una mayor disposición para buscar articulaciones institucionalizadas, participar en la vida pública, concretar alianzas y aprovechar el marco institucional existente” (Rivera Mateos & Rodríguez García, 2012, pág. 263)

#### **d) Complementariedad**

Cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante. (Ccasa Ccolque & Estrada Galiano, 2012)

### **2.3.10.2. Capacidad**

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) Las capacidades son conjuntos complejos habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales.

Define (Scott & Bohlander, 2013) Conceptualiza como la capacidad individual para desarrollar un trabajo en particular, basado en los conocimientos, adaptabilidad e iniciativa.

#### **Indicadores de capacidad**

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

##### **a) Conocimiento**

No es información almacenada, sino la habilidad de comprenderla y utilizarla en la consecución de los objetivos de una empresa.



Información ordenada y sistematizada. Es un activo intangible y el recurso más importante de la era de la comunicación, es aquello que se obtiene por medio del estudio y experiencia.

**b) Habilidades técnicas**

Es la capacidad de llevar a cabo una tarea especializada que involucra un cierto método o procedimiento. La mayor parte de la gente desarrolla un conjunto de habilidades técnicas para completar las actividades que son parte de su trabajo cotidiano.

**c) Habilidades para solucionar problemas**

Influyen en la capacidad de identificar y resolver los problemas para el beneficio de la organización y cualquier persona que se vea involucrada en ella.

Los administradores utilizan estas habilidades cuando toman en consideración los objetivos generales y la estrategia de la compañía, así como la interacción entre las diferentes partes de la organización y el rol de los negocios en su ambiente externo.

Conforme se adquieren mayor frecuencia. Se enfrentan problemas que involucren todos los aspectos de la organización y deberá considerarse un conjunto más amplio y más interrelacionado de factores de decisión.

**2.3.10.3. Empatía**

Según (Goleman, 1998, pág. 153) La esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo. Porque, aunque los demás pocas veces nos expresen verbalmente lo que sienten, a pesar de todo están



manifestándolo continuamente con su tono de voz, su expresión facial y otros canales de expresión no verbal. Y la capacidad de captar estas formas sutiles de comunicación exige del concurso de competencias emocionales básicas como la conciencia de uno mismo y el autocontrol. Sin la capacidad de darnos cuenta de nuestros propios sentimientos - o de impedir que no desborden jamás podremos llegar a establecer contacto con el estado de ánimo de otras personas.

### **Indicadores de empatía**

Según (Goleman, 1998, pág. 153)

#### **a) Sentimientos**

Los sentimientos interpersonales están vinculadas a las experiencias intimas de los individuos, a sus reacciones viscerales dolores, sus preocupaciones y placeres, su alegría y su disgusto, su amor, su miedo su aburrimiento, etc. Todos estos sentimientos son básicamente privados y personales difíciles de comunicar. (Pierre & Lucien, 1979, pág. 376)

#### **b) Expresión**

Según (Jones & George, 2010, págs. 211, 573) “La expresión personal del individuo como el apego al principio de que las personas deben ser juzgadas por sus logros individuales y no por sus antecedentes sociales.” “Como expresiones faciales y lenguaje corporal. Una muestra de preocupación o perplejidad en ocasiones puede decir más que mil palabras, y los gerentes pueden reaccionar a dichas señales no verbales en el acto”.

**c) Entender**

Los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas con los demás y para conseguir la cooperación y sinergia de los demás. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 159)

**2.3.10.4. Comunicación**

Según (Robbins & Coulter, 2005, pág. 256) El señalamiento final que deseamos hacer sobre la comunicación es que abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización). Ambos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011) Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación.

**Indicadores de comunicación**

Según (Robbins & Coulter, 2005, pág. 256)

**a) Comunicación interpersonal**

La comunicación entre dos o más personas.

**b) Comunicación organizacional**

Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización.



## 2.4. Marco conceptual

### A. Complementariedad

Cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante. (Ccasa Ccolque & Estrada Galiano, 2012)

### B. Compromiso

Las organizaciones esperan compromiso y dedicación de las personas que trabajan en ellas, a pesar de la temporalidad y de la ubicación. Cada persona es vista como proveedor de talento y competencias para la organización. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 32)

### C. Comunicación

Es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011, pág. 50)

### D. Confianza

“La confianza institucional e interpersonal se convierten en un indicador más que interesante de la capacidad de la gobernanza, pudiéndose suponer que, a mayor confianza en las instituciones y personas en una escala ampliada, hay una mayor disposición para buscar articulaciones institucionalizadas, participar en la vida pública, concretar alianzas y aprovechar el marco institucional existente” (Rivera Mateos & Rodríguez García, 2012, pág. 263)

**E. Coordinación**

Subraya la importancia de organizar las tareas y funciones de una empresa en un todo coordinado. La coordinación consiste en ordenar de forma sistemática el esfuerzo del grupo a efecto de garantizar la unidad de las acciones para lograr una misión común. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 67)

**F. Cumplimiento de los objetivos**

Los gerentes, y las personas que estos supervisan, actúan en conjunto para establecer metas comunes. Los campos principales de responsabilidad de cada persona se definen con claridad, en términos de los resultados mensurables que se esperan de los “objetivos” usados por los miembros del equipo en la planificación de su trabajo y por ambos, personal y gerentes, para observar el avance logrado. (F., Edward, & R., 1996, pág. 327)

**G. Decisiones**

Define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones son centralizadas descentralizadas, concentradas en la cúspide de la jerarquía o dispersas en la periferia de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 106)

**H. Entender**

Entender es las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, segura de sí misma y dinámica, y practicaron el uso de un tono de voz cautivador y atractivo. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 434)

**I. Desempeño Laboral**

Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El



desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, pág. 204)

#### **J. Empatía**

La esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo. Porque, aunque los demás pocas veces nos expresen verbalmente lo que sienten, a pesar de todo están manifestándolo continuamente con su tono de voz, su expresión facial y otros canales de expresión no verbal. (Goleman, 1998, pág. 153)

#### **K. Escuchar**

Hoy día, la habilidad para comunicar es fundamental en las organizaciones. Los equipos deben trabajar en colaboración y desarrollar habilidades para la comunicación, así como aprender a escuchar y transmitir mejor para facilitar las interacciones humanas. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 321)

#### **L. Expresión**

Según (Jones & George, 2010, págs. 211, 573) “La expresión personal del individuo como el apego al principio de que las personas deben ser juzgadas por sus logros individuales y no por sus antecedentes sociales.” “Como expresiones faciales y lenguaje corporal. Una muestra de preocupación o perplejidad en ocasiones puede decir más que mil palabras, y los gerentes pueden reaccionar a dichas señales no verbales en el acto”

#### **M. Información**

Conjunto de datos significativos que modifican la comprensión de toda persona. (Chiavenato, Administración en los Nuevos Tiempos, 2002, pág. 136)

**N. Meta**

Una meta es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente u en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos. (Wikipedia la Enciclopedia Libre, 2017)

**O. Retroalimentación**

La retroalimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y para ser más eficaces en ellas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 421)

**P. Sentimientos**

Los sentimientos interpersonales están vinculadas a las experiencias íntimas de los individuos, a sus reacciones viscerales dolores, sus preocupaciones y placeres, su alegría y su disgusto, su amor, su miedo su aburrimiento, etc. Todos estos sentimientos son básicamente privados y personales difíciles de comunicar. (Pierre & Lucien, 1979, pág. 376)

**Q. Trabajo en equipo**

El resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada uno de ellas, cada componente posterior a la discusión en equipo puede aportar un conocimiento, (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)



## 2.5. Marco institucional

### 2.5.1. Razón social

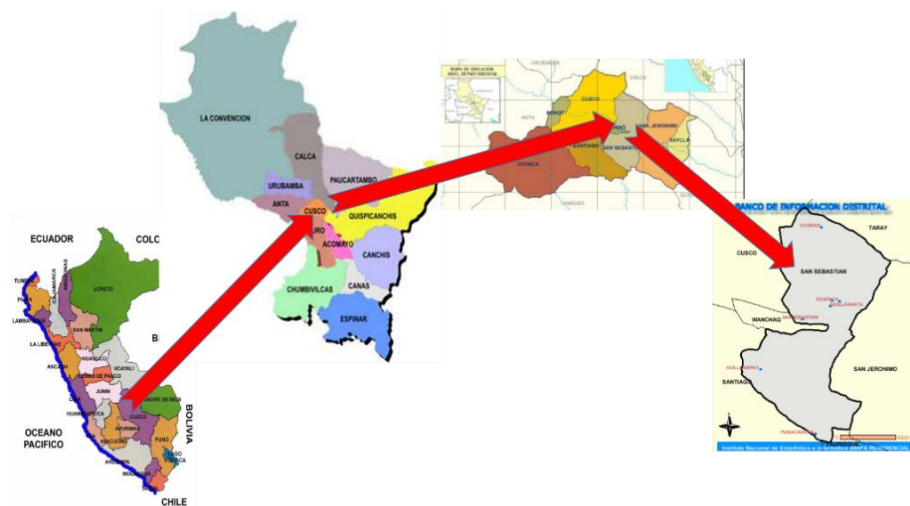
**Municipalidad:** Distrital de San Sebastián, Provincia y Departamento del Cusco

**Dirección** : Plaza de Armas S/N Distrito de San Sebastián

**Telefax** : 084 –274173

**RUC** : 20159308961

### 2.5.2. Localización



Fuente propia

Figura 1: Localización del Distrito de San Sebastián

Fuente elaboración propia

### 2.5.3. Reseña histórica

El distrito peruano de San Sebastián es uno de los ocho que conforman la Provincia del Cuzco. Limita al norte con la provincia de Calca, al este con el distrito de San Jerónimo, al sur con la provincia de Paruro y al oeste con el distrito de Santiago, el distrito de Wanchaq y el distrito de Cuzco.



El territorio de este distrito se extiende en 89,44 kilómetros cuadrados y tiene una altitud de 3,295 metros sobre el nivel del mar. Este distrito se encuentra dentro del conurbano de la ciudad de Cuzco. Su población ha crecido bastante en los últimos años.

#### **2.5.4. Creación**

Este distrito fue creado mediante Ley del 2 de enero de 1857, durante el gobierno del Presidente Ramón Castilla.

#### **2.5.5. Población**

El distrito tiene una población aproximada de 75 000 (INEI, 2007) habitantes.

#### **2.5.6. Síntesis Geográfica**

Cusco, con exactitud a 13° 31' 49" Latitud Sur y 71° 56' 14" Longitud Oeste, la mayor parte de su territorio se encuentra dentro del valle del Cuzco, limita por el norte con el Distrito de Taray (Prov. De Calca), por el lado sur, con el Distrito de Yaurisque (Prov.Paruro) por el Oeste, con el distrito de Cusco, Wanchaq y Santiago (¿?) y por el Este con el distrito de San Jerónimo. Tiene una extensión territorial aproximada de 70 kms<sup>2</sup>. Topográficamente, presenta montañas, llanuras, quebradas, depresiones y afloramientos rocosos. Las montañas más elevadas son el Huanacauri (4075), el Picol (4310), Cheqollo,(3988), Bandorani o Cruzpata (3889) Saywa (3899), Machu Tauqaay (3550 ) y Huayna Tauqaray (3475 ); Por el fondo del valle discurre el río Huatanay de oeste a este, como afluentes recibe por la margen izquierda al río Cahimayo que se origina en las cercanías de Yuncaypata, forma las quebradas de Kallachaca y Cebollawayqo, el río Tenería que se origina en la quebrada de Miskiuno y forma el valle de Pumamarca y Ticapata, además existen riachuelos como el Allinunu (canalizado) y Ttankarpata que se origina en el cerro Cheqollo. En la parte central del valle



se encuentra una llanura por donde se encuentra drenado el río Watanay, aquí se ubica el Aeropuerto Internacional “Velasco Astete”.

#### **2.4.4. Misión**

Es que "la Municipalidad Distrital se constituya y posicione como gobierno local promotor del desarrollo integral, concertado y sostenible de su ámbito, para el logro de una mejor calidad de vida de su población"

#### **2.4.5. Visión**

Ser una "Municipalidad moderna, exitosa, participativa, eficiente y efectiva que trabaja con visión de futuro preservando su ambiente y patrimonio cultural que goza de la confianza y credibilidad de su población".

2.4.6. Organigrama

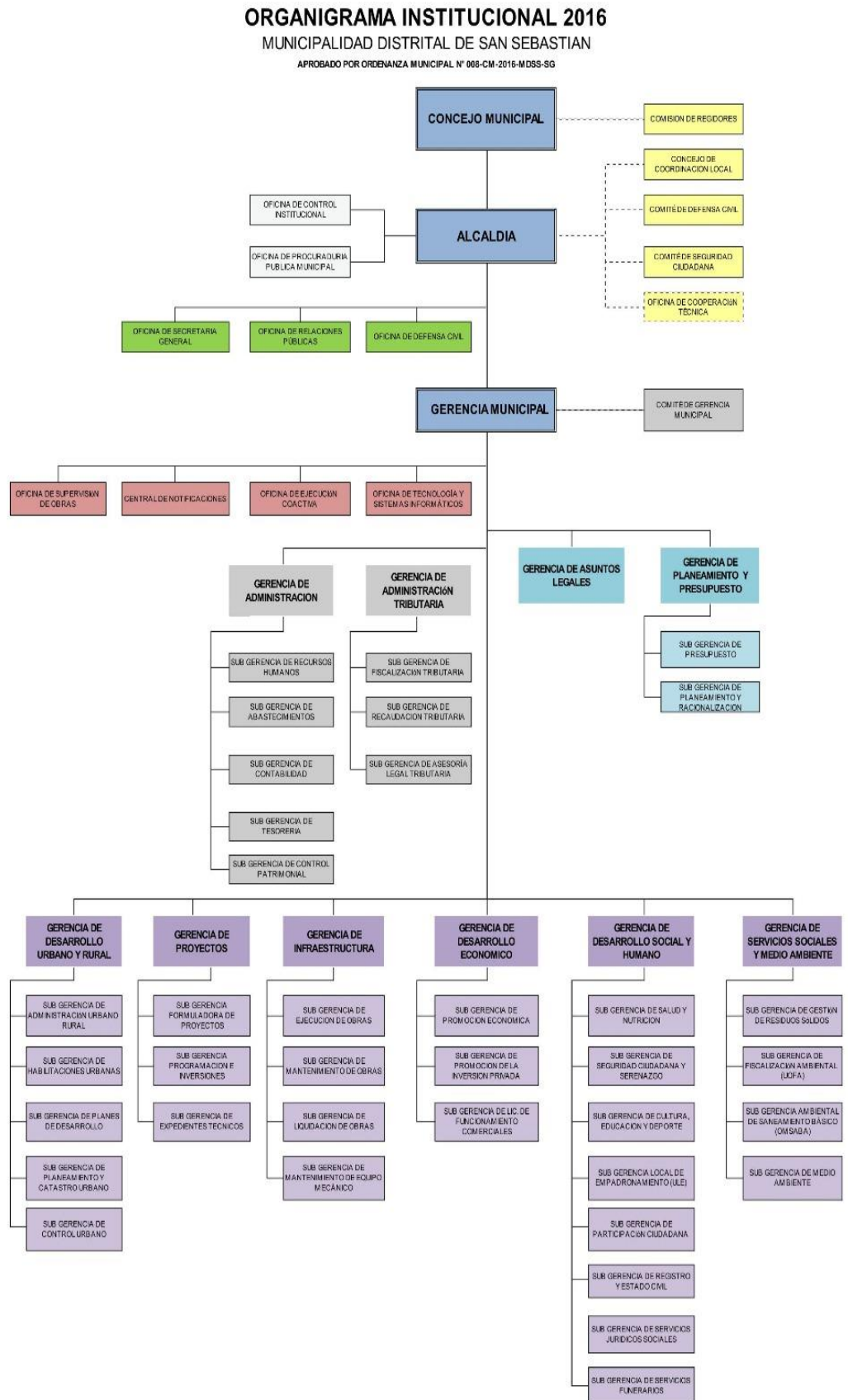


Figura 2: Organigrama de la Municipalidad Distrital de San Sebastián

Fuente: Municipalidad Distrital de San Sebastián

## 2.6. Variables de estudio

### 2.6.1. Variables

Desempeño Laboral

### 2.6.2. Conceptualización de la variable

**Tabla 1**

*Conceptualización de variable*

Variable
<b>Desempeño Laboral.</b> – “Describe le grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran”. (Rodríguez Valencia , 2005, pág. 322)

Fuente: Elaboración propia

### 2.6.3. Operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables*

Variabes	Dimensiones	Indicadores
<b>Desempeño laboral</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	Compromiso
		Coordinación
		Confianza
		Complementariedad
	<b>Capacidad</b>	Conocimiento
		Habilidades técnicas
		Habilidades para resolver problemas
	<b>Empatía</b>	Sentir
		Expresar
		Comprender
	<b>Comunicación</b>	Comunicación Interpersonal
		Comunicación Organizacional

Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo, es una investigación básica, por sus propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio, lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos. (Carrasco Dias, 2009, pág. 43)

#### 3.2. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es Cuantitativa “Uso de recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 4)

#### 3.3. Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación, es de diseño no experimental, se refiere a cuyas variables independientes carecen de manipulación intencionada, y posee grupos de control mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinad. (Carrasco Dias, 2009, pág. 71)



### 3.4. Alcance de la investigación

La investigación es un estudio descriptivo, este nivel está orientado a describir la realidad tal como es, tal como se presenta. Es decir, consiste en dar información detallada respecto a un fenómeno o problema para describir sus dimensiones, en este caso de la variable Desempeño Laboral del personal en el área de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián – Cusco con precisión. (Carrasco Dias, 2009, pág. 44)

### 3.5. Población de la investigación

#### 3.5.1. Población

La población de objeto de estudio es conformada por 60 trabajadores distribuidas, en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco.

### 3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizara para la recolección y tratamiento de los datos hacia la concesión de los objetivos de la presente investigación es la siguiente:

**Tabla 3**

*instrumento de recolección de datos*

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

### 3.7. Procesamiento de datos

En el presente trabajo para la recolección de datos se usará la técnica de encuesta y su instrumento el cuestionario.



Para el procesamiento de la información se utilizará una computadora, la hoja de datos de Excel y el programa SPSS para la tabulación; con los resultados se procederá al análisis y llegar a las conclusiones correspondientes.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir cómo es el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017, se encuestó a 60 trabajadores, en el que se considera 24 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 4**

*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Trabajo en equipo	Compromiso	1, 2
		Coordinación	3, 4
		Confianza	5, 6
		Complementariedad	7, 8
	Capacidad	Conocimiento	9, 10
		Habilidades técnicas	11, 12
		Habilidades para resolver problemas	13, 14
	Empatía	Sentimientos	15, 16
		Expresión	17, 18
		Entender	19, 20
	Comunicación	Escuchar	21, 22
		Comprender	23, 24

Fuente: Elaboración propia



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

**Tabla 5**

***Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable***

Promedio de la Variable y dimensiones	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado**

Para describir cómo es el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco - 2017. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 6*****Estadísticas de fiabilidad***

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.936	24

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.936 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

**4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral**

Para describir cómo es el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017. Se consideró las dimensiones de trabajo en equipo, capacidad, empatía y comunicación. Los resultados se presentan a continuación:

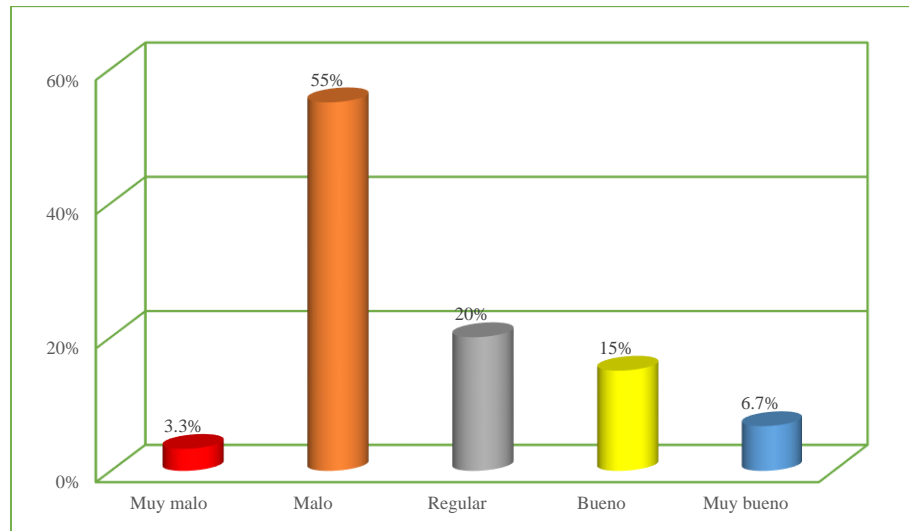
**4.2.1. Trabajo en equipo**

El objetivo es describir como es el desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017.

**Tabla 7*****Trabajo en equipo***

	f	%
Muy malo	2	3.3%
Malo	33	55%
Regular	12	20%
Bueno	9	15%
Muy bueno	4	6.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 3: Trabajo en Equipo*  
Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Se observa que el 55% de los trabajadores encuestados manifiestan que el trabajo en equipo es malo, mientras que el 20% indican que es regular, debido a la falta de compromiso debido a que no dedican con esmero sus labores y no demuestran compromiso al realizar sus actividades, coordinación no organizan sus tareas y funciones y trabajan de manera desordenada, en cuanto a la confianza es deficiente mala debido y confianza no hay afinidad y no desarrollan niveles de confianza, y en cuanto a la complementariedad los trabajadores no son complementos al dominio de las tareas que se realiza en la gerencia.

#### **A) Indicadores de la dimensión trabajo en equipo**

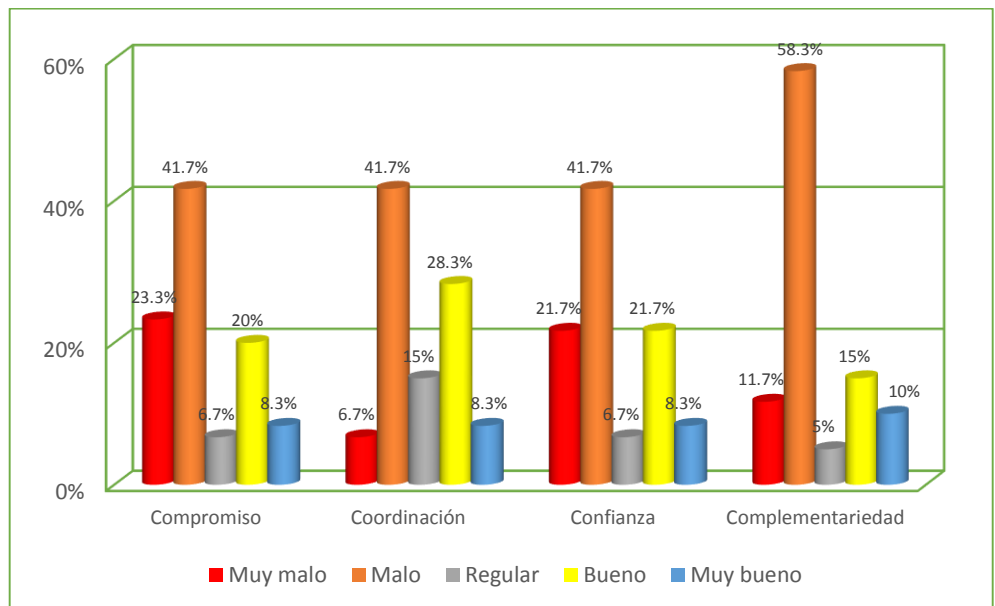
Los indicadores de la dimensión trabajo en equipo son: compromiso, coordinación, confianza y complementariedad.

**Tabla 8**

**Indicadores de la dimensión Trabajo en Equipo**

	Compromiso		Coordinación		Confianza		Complementariedad	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy malo	14	23.3%	4	6.7%	13	21.7%	7	11.7%
Malo	25	41.7%	25	41.7%	25	41.7%	35	58.3%
Regular	4	6.7%	9	15.0%	4	6.7%	3	5.0%
Bueno	12	20.0%	17	28.3%	13	21.7%	9	15.0%
Muy bueno	5	8.3%	5	8.3%	5	8.3%	6	10.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 4:** Indicadores de la dimensión Trabajo en Equipo

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- El 41.7% de los trabajadores encuestados en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, tiene un nivel de compromiso malo, mientras que el 23.3% indica que este elemento es muy malo debido a que los trabajadores no demuestran dedicación y esmero al momento de realizar sus actividades y responsabilidades en cuanto al desempeño laboral.



- En cuanto a la coordinación el 41.7% de los trabajadores mencionan que es malo, el 28.3% como bueno esto debido a que no organizan sus tareas y funciones en forma ordenada en el área de la Gerencia de Desarrollo Humano
- Delos trabajadores encuestados el 41.7% indican que la confianza es mala, el 21.7% es buena ya que la afinidad y los lazos de confianza no siempre muestran los niveles de desempeño entre los trabajadores.
- Se observa que en el indicador complementariedad el 58.3% indica que es malo y el 15% infiere que es bueno ya que los trabajadores no siempre demuestran el dominio en las tareas y no comparten conocimientos entre los miembros de la gerencia de desarrollo humano.

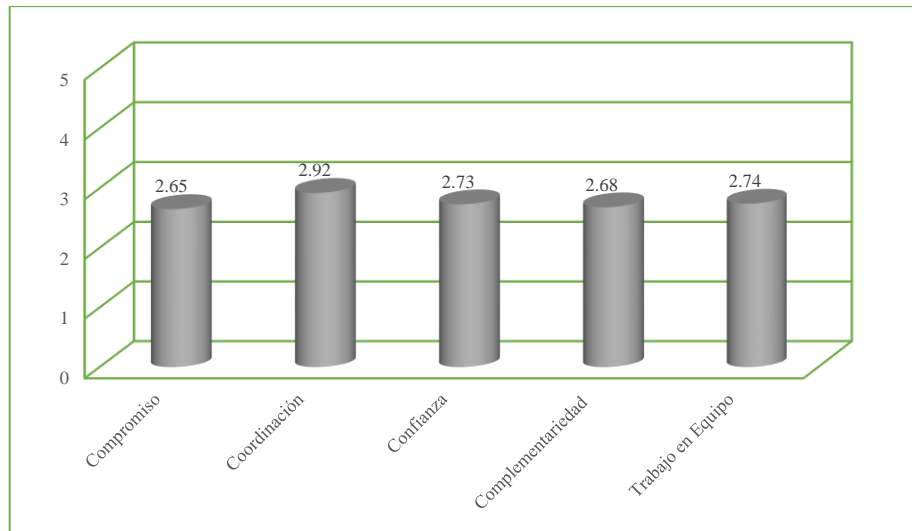
**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión recursos humanos**

**Tabla 9**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Trabajo en Equipo*

	Promedio	Interpretación
Compromiso	2.65	Regular
Coordinación	2.92	Regular
Confianza	2.73	Regular
Complementariedad	2.68	Regular
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>2.74</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 5:* Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Se observa que en los indicadores considerados para identificar el trabajo en equipo de la gerencia de desarrollo humano de la municipalidad de san Sebastián se encuentra en un nivel regular con un puntaje de 2.92 respecto a coordinación, en cuanto a confianza el 2.73, 2.68 complementariedad y 2.65 de compromiso es regular.

Lo cual hace que la dimensión trabajo en equipo tenga como resultado un nivel regular con promedio de 2.74 debido a que los trabajadores consideran que la coordinación, confianza, complementariedad y compromiso hacen que los miembros de área no se desempeñen en forma adecuada para el logro de objetivos.

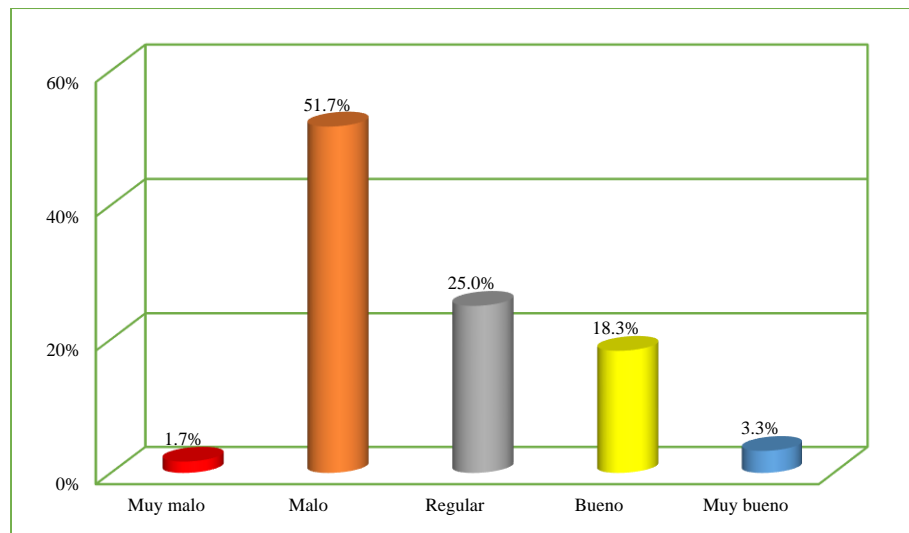
#### **4.2.2. Capacidad**

El objetivo es describir como es la capacidad del Desempeño Laboral en los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco 2017.

**Tabla 10****Capacidad**

	N	%
Muy malo	1	1.7%
Malo	31	51.7%
Regular	15	25.0%
Bueno	11	18.3%
Muy bueno	2	3.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6:** Capacidad

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se observa que el 51.7% de los trabajadores del área de desarrollo humano de la municipalidad distrital de san Sebastián indican que la capacidad es mala sin embargo el 25% indica es regular ya que según los resultados observados se entiende que la capacidad, es malo debido a las habilidades que posee los trabajadores es ineficiente, la experiencia que tienen los trabajadores no comparten con los nuevos trabajadores, es malo las habilidades técnicas la especialización es malo ya que no utilizan métodos de técnicas para mejorar, no poseen capacidad para resolver problemas en



situaciones negativas que se encuentra y no interacción y coordinan para el logro de objetivos a corto plazo,

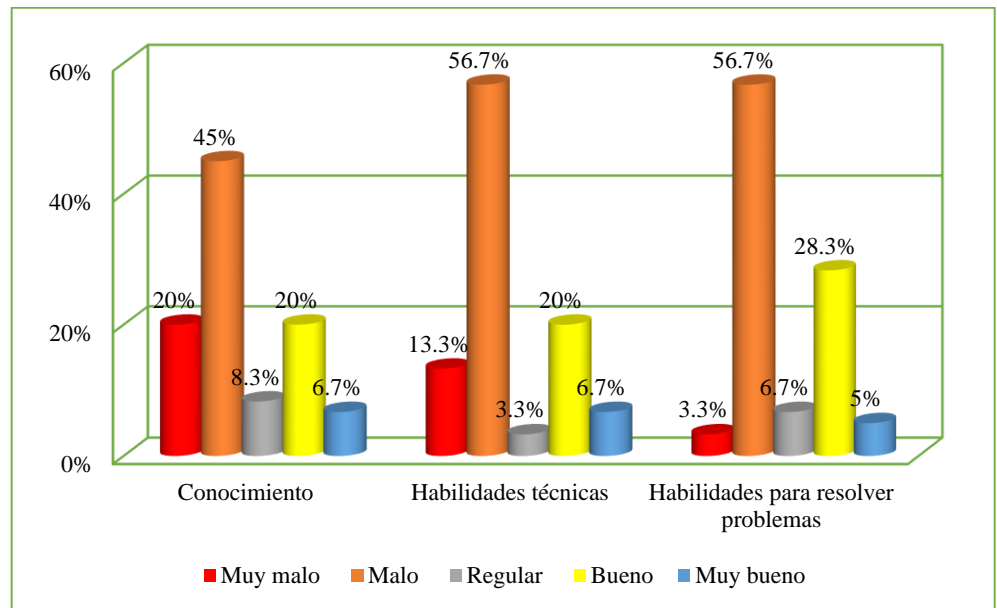
**A) Indicadores de la dimensión capacidad**

Los indicadores de la dimensión capacidad son: conocimiento, habilidades técnicas y habilidades para resolver problemas.

**Tabla 11**  
*Indicadores de la dimensión capacidad*

	Conocimiento		Habilidades técnicas		Habilidades para resolver problemas	
	N	%	N	%	N	%
Muy malo	12	20.0%	8	13.3%	2	3.3%
Malo	27	45.0%	34	56.7%	34	56.7%
Regular	5	8.3%	2	3.3%	4	6.7%
Bueno	12	20.0%	12	20.0%	17	28.3%
Muy bueno	4	6.7%	4	6.7%	3	5.0%
Total	60	100.0%	60	100.0%	60	100.0%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 7: Indicadores de la dimensión capacidad*  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- En la encuesta realizada a los trabajadores del área de la gerencia de desarrollo humano de la municipalidad distrital de san Sebastián se observa que el 45% del conocimiento es mala ya que no poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo y el 20% que es bueno y se debe a que los trabajadores de comparten sus experiencias laborales.
- En cuanto al as habilidades tetinas de los trabajadores determinan que el 56.7% de los trabajadores consideran malas y el 20% bueno debido a que los trabajadores no siempre utilizan métodos y técnicas para complementar las funciones asignas en el área de desarrollo humano.

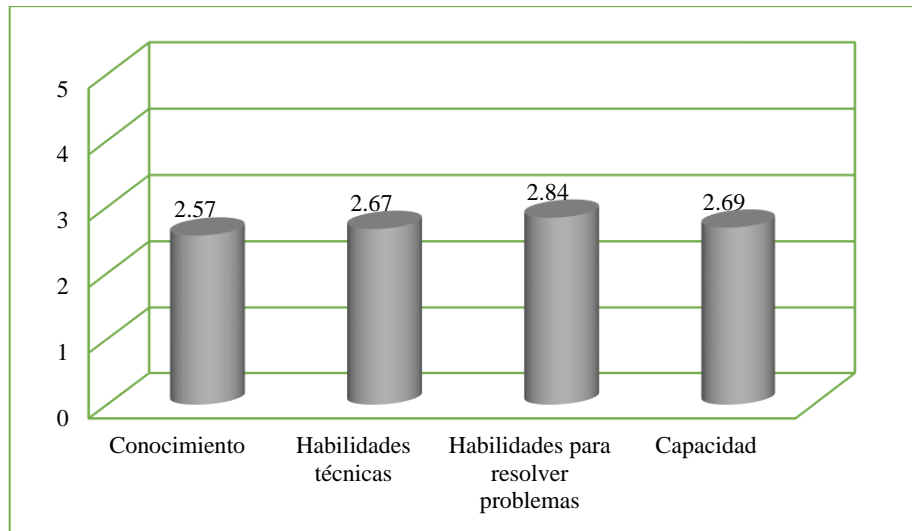
Se observa que el 56.7% de los trabajadores considera que las habilidades para resolver problemas son malas y el 28.3% es buena debido a que no aportan capacidades para resolver problemas y no coordinan e interactúan para el logro de sus objetivos.

**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión  
Capacidad****Tabla 12**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión  
Capacidad*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Conocimiento	2.57	Regular
Habilidades técnicas	2.67	Regular
Habilidades para resolver problemas	2.84	Regular
<b>Capacidad</b>	<b>2.69</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 8:* Comparación promedio de los indicadores de la dimensión capacidad  
Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Se observa que en los indicadores considerados para conocer la capacidad del área de la gerencia de desarrollo humano de la municipalidad distrital de San Sebastián se encuentra en un nivel regular con puntaje promedio 2.84 con respecto a habilidades para resolver problemas, seguido de 2.67 con respecto a las habilidades técnicas y con 2.57 conocimiento.

Lo cual hace que la dimensión capacidad tenga como resultado un nivel regular con un promedio de 2.69 debido a que los trabajadores consideran que el conocimiento, habilidades técnicas y habilidades para resolver problemas, hacen que los trabajadores del área no desarrollen su capacidad para las actividades de la gerencia.

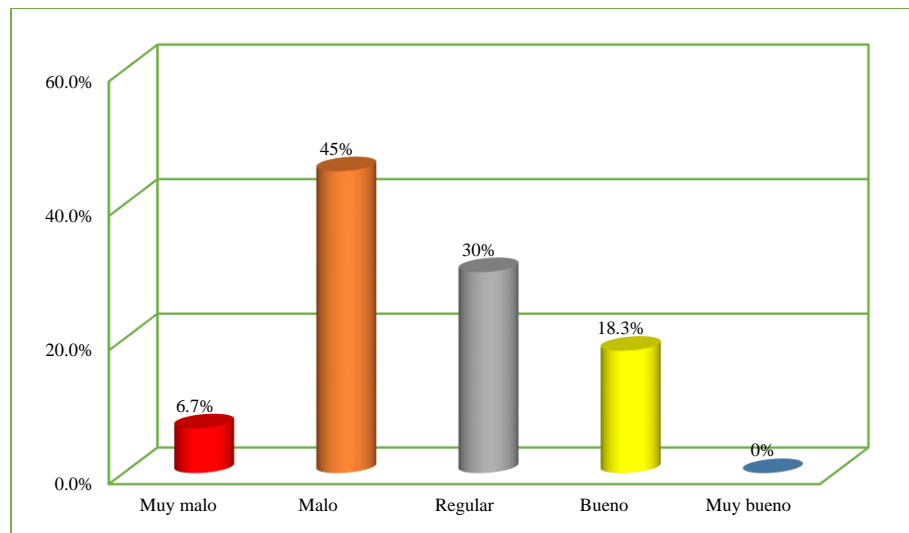
#### **4.2.3. Empatía**

El objetivo es describir como es la empatía del Desempeño Laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián – Cusco 2017.

**Tabla 13*****Empatía***

	N	%
Muy malo	4	6.7%
Malo	27	45.0%
Regular	18	30.0%
Bueno	11	18.3%
Muy bueno	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 9:** Empatía

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se observa que el 45% de los trabajadores de la gerencia de desarrollo humano de la municipalidad distrital de San Sebastián indica que es mala y 30% indica que es regular, debido a que los trabajadores a veces interactúan en las actividades extralaborales que organiza la institución de tal modo que no fortalecen los vínculos amicales, no expresan sus sentimientos o estado de ánimo como consecuencia no evidencian preocupación frente a situaciones problemáticas que se presenta en el área, los trabajadores antiguos con los nuevos no entablan relaciones positivas y no coparan para generar una fuerza laboral en su área.

**A) Indicadores de la dimensión Empatía**

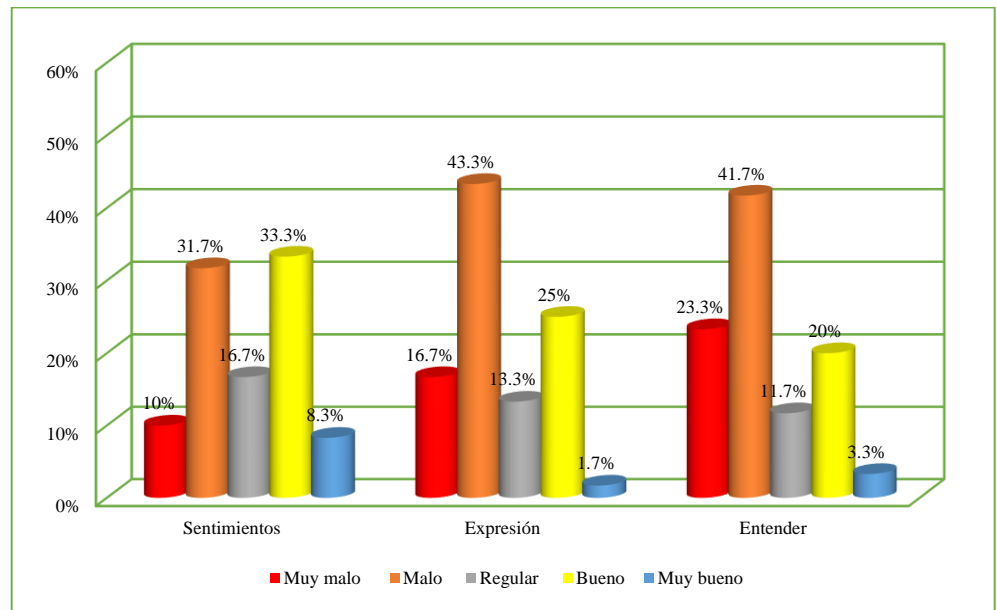
Los indicadores de la dimensión recursos de empatía son: sentimientos, expresión y entender.

**Tabla 14**

*Indicadores de la empatía*

	Sentimientos		Expresión		Entender	
	N	%	N	%	N	%
Muy malo	6	10.0%	10	16.7%	14	23.3%
Malo	19	31.7%	26	43.3%	25	41.7%
Regular	10	16.7%	8	13.3%	7	11.7%
Bueno	20	33.3%	15	25.0%	12	20.0%
Muy bueno	5	8.3%	1	1.7%	2	3.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 10: Indicadores de la empatía*

Fuente: Elaboración propia



**Interpretación y análisis:**

- El 33.3% de los trabajadores del área desarrollo de humano de la municipalidad distrital de san Sebastián afirma que es buena, el 31.7% considera que es malo debido a que no siempre los trabajadores se preocupan por el estado de ánimo de sus compañeros.
- En cuanto al indicador expresión se observa que el 43.3% es mala y el 25% es buena ya que están preocupados por las circunstancias que atraviesan sus compañeros de la problemática de la gerencia de desarrollo humano
- Se observa el 41.7% es mala y el 23.3% es muy mala debido a que no existe buenas relaciones entre el personal nombrado y contratados de lo que hace que no cooperen y generen una fuerza laboral para cumplir con sus funciones.

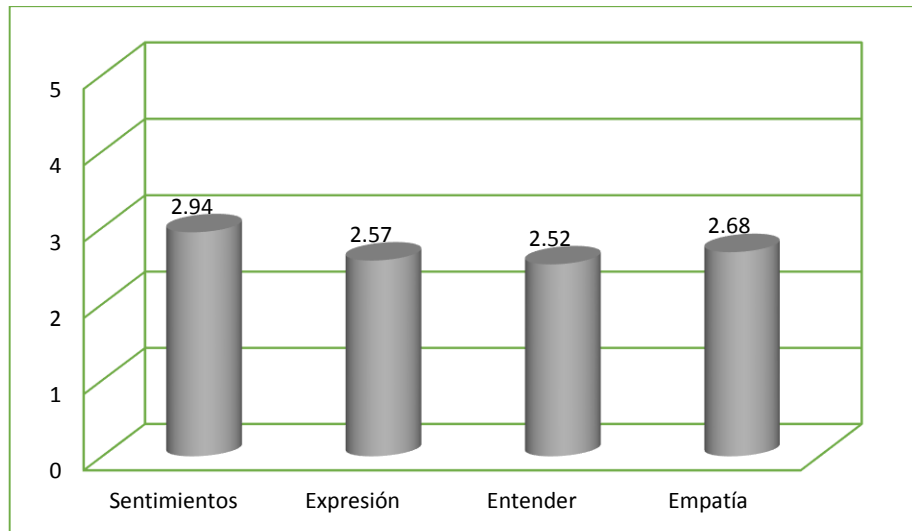
**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Empatía**

**Tabla 15**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Empatía*

	Promedio	Interpretación
Sentimientos	2.94	Regular
Expresión	2.57	Regular
Entender	2.52	Regular
<b>Empatía</b>	<b>2.68</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 11:* Comparación promedio de los indicadores de la dimensión empatía  
Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Se observa que los indicadores considerados para conocer la empatía del área de desarrollo humano de la municipalidad distrital de san Sebastián se encuentran en un nivel regular con un promedio de 2.68 en cuanto a los sentimientos con un promedio 2.94, en cuanto a la expresión en un nivel de 2.57 y respecto al indicador entender 2.52.

Lo cual hace que la dimensión tenga como resultado un nivel regular con un promedio de 2.68 debido a que los trabajadores no expresan sus sentimientos.

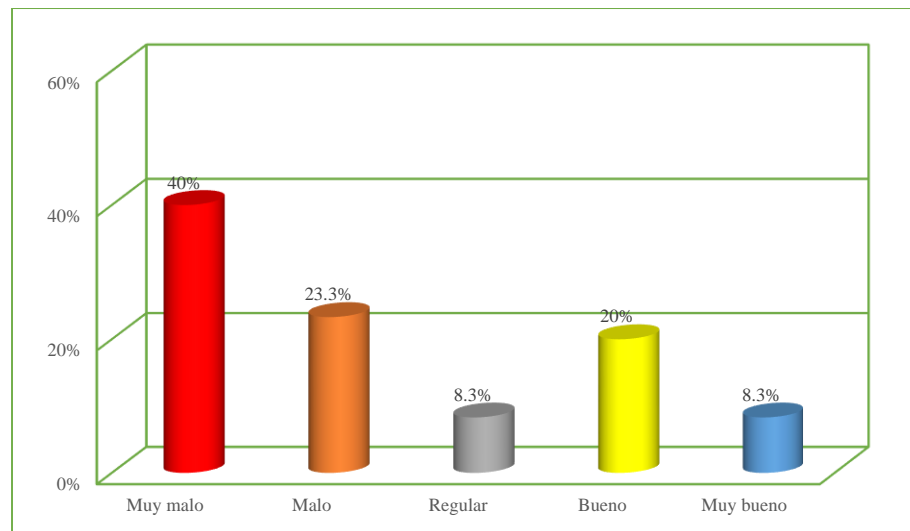
#### **4.2.4. Comunicación**

El objetivo es describir como es la Comunicación del Desempeño Laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián – Cusco 2017.

**Tabla 16****Comunicación**

	N	%
Muy malo	24	40.0%
Malo	14	23.3%
Regular	5	8.3%
Bueno	12	20.0%
Muy bueno	5	8.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12: Comunicación**

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se observa el que el 40% de los trabajadores manifiestan que la comunicación en la gerencia de desarrollo humano de la municipalidad distrital de san Sebastián es muy mala y el 23.3% es mala, debido a que no aplican bien sus habilidades comunicativas para poder transmitir sus necesidades de acuerdo las funciones que realizan y no comprenden a las necesidades que tienen los trabajadores frente a los jefes inmediatos y por ende no proyectan seguridad a los trabajadores de la gerencia.



**A) Indicadores de la dimensión Comunicación**

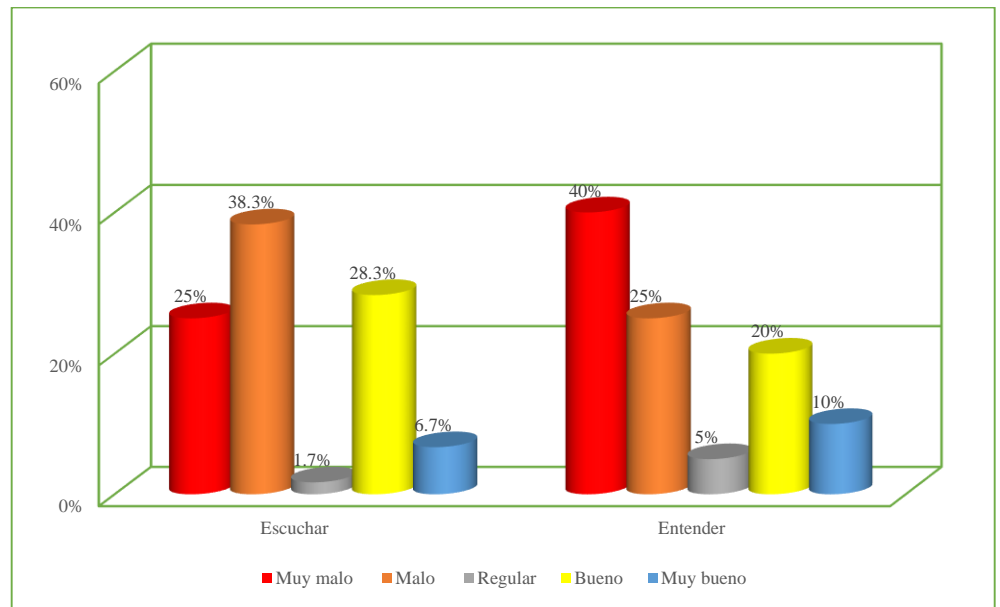
Los indicadores de la dimensión comunicación son: escuchar y comprender.

**Tabla 17**

*Indicadores de la dimensión Comunicación*

	Escuchar		Entender	
	N	%	N	%
Muy malo	15	25.0%	24	40.0%
Malo	23	38.3%	15	25.0%
Regular	1	1.7%	3	5.0%
Bueno	17	28.3%	12	20.0%
Muy bueno	4	6.7%	6	10.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 13: Indicadores de la dimensión comunicación*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

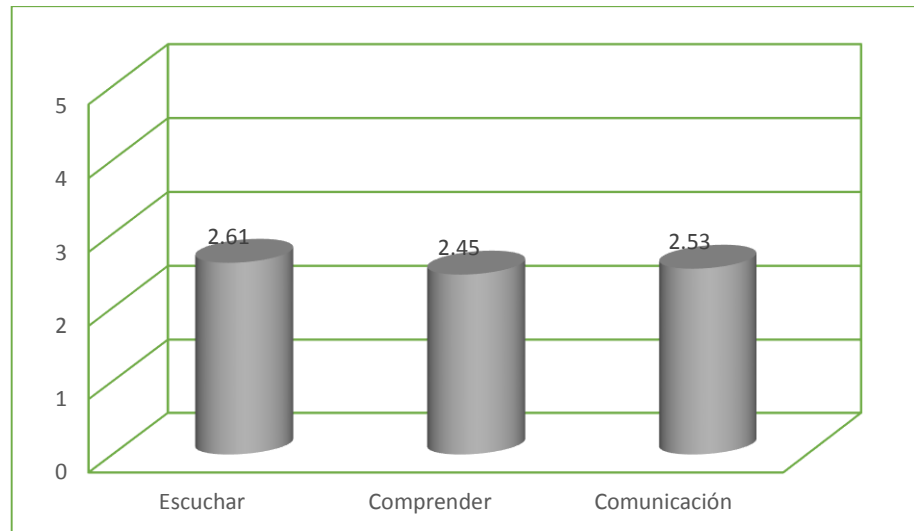
- Se observa que el 38.3% del indicador escuchar es mala debido a que a que no cuentan con habilidades comunicativas para el desarrollo de sus actividades y el 28.3% indica que este elemento es bueno debido a que no siempre transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realizan
- En cuanto al indicador entender el 40% de los trabajadores del área de gerencia desarrollo humano lo identifica como muy malo y el 25% indica malo, debido a que no existe comprensión y seguridad entre los trabajadores con los jefes inmediatos.

**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión  
Comunicación****Tabla 18**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión  
Comunicación*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Escuchar	2.61	Regular
Comprender	2.45	Regular
<b>Comunicación</b>	<b>2.53</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 14:* Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación  
Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

Se observa que en los indicadores considerados para la comunicación en la gerencia de desarrollo humano de la municipalidad distrital de san Sebastián se encuentra en un nivel regular con un puntaje de promedio de 2.61 en el indicador escuchar y el 2.45 como de promedio del indicador comprender lo cual hace que la dimensión comunicación tenga como resultado un nivel regular con puntaje promedio de 2.53 debido a que los trabajadores no siempre transmiten sus habilidades comunicativas a sus jefes inmediatos.

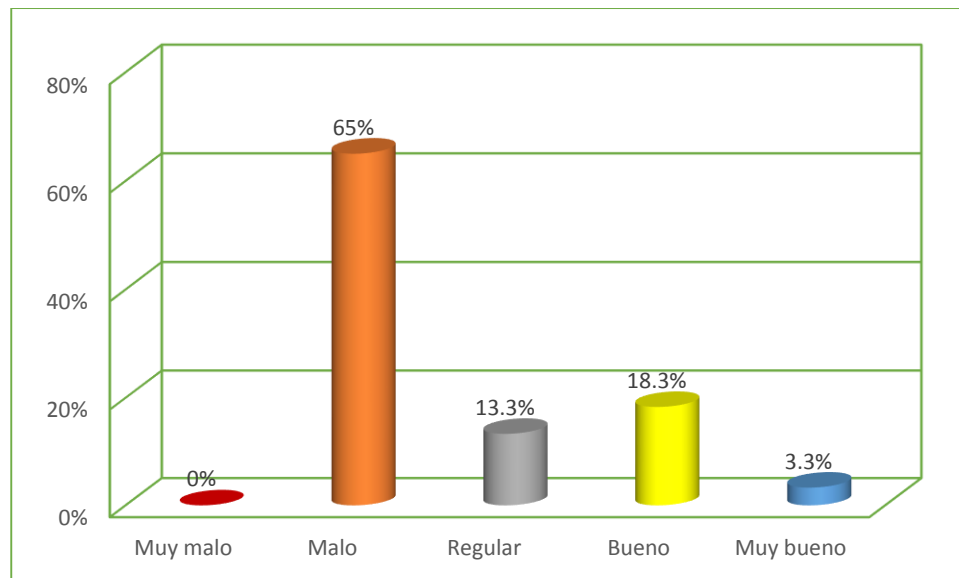
### **4.3. Resultados de la variable desempeño laboral**

Nuestro objetivo es describir cómo es el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo de Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián – Cusco 2017.

**Tabla 19*****Desempeño Laboral***

	N	%
Muy malo	0	0%
Malo	39	65.0%
Regular	8	13.3%
Bueno	11	18.3%
Muy bueno	2	3.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 15: Desempeño Laboral**

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Se observa que el 65% de los trabajadores indican que el desempeño laboral en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián es malo y el 18.3% indican que es bueno debido a que los trabajadores no se desempeñan en forma adecuada en sus actividades y funciones y no tienen buenas habilidades comunicativas para el desenvolvimiento en el área de desarrollo humano.

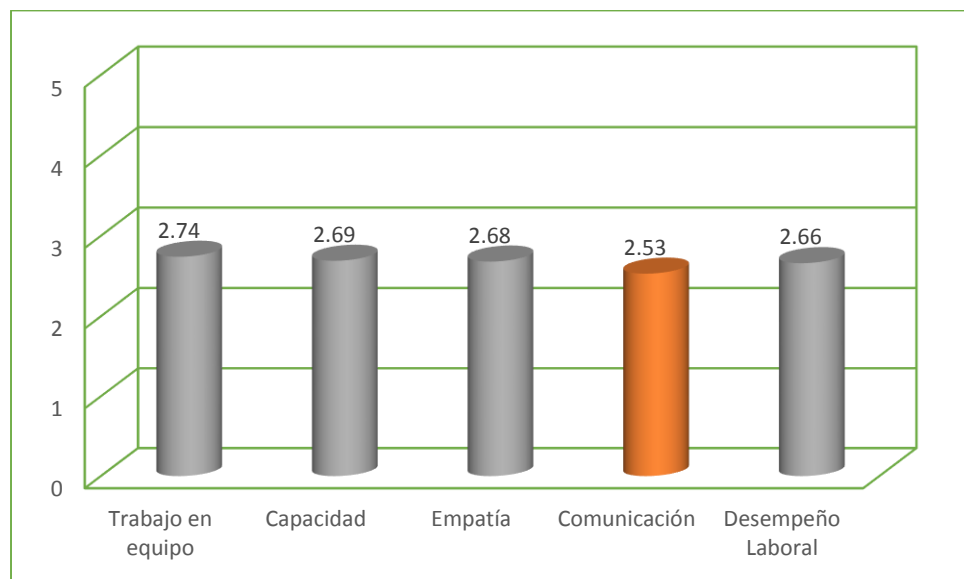
### 4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral

**Tabla 20**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral*

	Promedio	Interpretación
Trabajo en equipo	2.74	Regular
Capacidad	2.69	Regular
Empatía	2.68	Regular
Comunicación	2.53	Malo
<b>Desempeño Laboral</b>	<b>2.66</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 16: Comparación promedio de las dimensiones de la variable desempeño laboral*

Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

El observa que en los indicadores considerados para conocer el Desempeño Laboral de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad San Sebastián se encuentra en un nivel regular con un promedio de 2.74 en cuanto al trabajo en equipo, 2.69 respecto a capacidad, 2.68 en cuanto a empatía y 2.53 en cuanto a la comunicación es mala lo cual hace que a



dimensión tenga como resultado un nivel regular con un promedio de 2.66, debido a que los trabajadores no se desempeñan en sus funciones para el logro de sus objetivos.



## CONCLUSIONES

Después de haber aplicado las encuestas y los objetivos planteados a los trabajadores del área de desarrollo humano de la municipalidad distrital de san Sebastián se llegó a la siguiente conclusión:

1. Según a la información obtenida sobre el Desempeño Laboral de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián se determinó que el 2.66 del promedio de los encuestados considera que el Desempeño Laboral es regular, mientras que el 2.74 del promedio de los encuestados de trabajo en equipo es regular demostrando que los trabajadores no se desempeñan en forma adecuada, debido a que existe una presión por parte de la gerencia lo que hace que no exista un buen trabajo en equipo, que no puedan desarrollar sus habilidades, y el 2.53 del promedio encuestados demostrando que la comunicación es malo en el desempeño laboral debido a que no existe habilidades para la comunicación y no sea abierta para su desenvolvimiento de sus actividades y funciones en el área de desarrollo humano.
2. En cuanto a la dimensión trabajo en equipo se encuentra con un promedio de 2.74 que es regular, en cuanto a la coordinación con un promedio de 2.92 que es regular debido a que los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano no se organizan las tareas y funciones que realiza, y también que trabajan de forma desordenada, 2.65 del promedio de los encuestados manifiestan que el compromiso de los encuestados manifiestan que no realizan con dedicación y esmero por falta de compromiso al realizar dichas actividades que realiza la gerencia.
3. En cuando a la capacidad se determinó que el 2.69 del promedio de los trabajadores del área de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián indican que la capacidad es regular. En cuanto a las habilidades para resolver problemas con un promedio regular de 2.84 debido a que los trabajadores de la gerencia de desarrollo humano no poseen la capacidad para poder resolver problemas que se presenta durante la las actividades que realiza y también no interactúan o coordinan para el logro de los objetivos establecidos, y 2.57 del



promedio ya que manifiestan en cuanto al conocimiento, no realizan de manera eficiente y que no desarrollan su experiencia para el desarrollo de las actividades.

4. En cuanto a la dimensión empatía se observa que el 2.68 del promedio de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián indican que es regular, 2.94 del promedio de sentimientos manifiestan no interactúan en actividades que realiza la institución y que las actividades extralaborales, y 2.52 del entendimiento entre ellos no entablan relaciones positivas entre el personal nuevo y los antiguos, y por falta de cooperación no exista una fuerza laboral en el gerencia.
5. En cuanto a la dimensión comunicación se observa que el 2.53 del promedio de los encuestados, 2.61 del promedios de escuchar debido a que los trabajadores de la gerencia de desarrollo humano no tienen habilidades comunicativas para el desarrollo de sus actividades y no saben cómo transmitir sus necesidades de acuerdo a las funciones que realiza la gerencia, y 2.45 del promedio de comprensión de las actividades que ordenan los jefes inmediatos y que su jefe inmediato no les proyecta seguridad a los trabajadores de la gerencia.





## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a los directivos de la gerencia de desarrollo humano a optimizar el desempeño laboral a través talleres enfocados al trabajo en equipo entre todos los trabajadores y el desarrollo personal, mejorando las habilidades técnicas y solución de problemas, mejorando la comunicación activa, dándoles confianza y seguridad para la realización optima de sus funciones.
2. Para mejorar el trabajo en equipo se recomienda realizar un plan anual de capacitaciones donde se aplicarían dinámicas de trabajo grupal de ámbito laboral que despierten el interés de los trabajadores y estén más complementados en la coordinación de sus funciones y responsabilidades en su desempeño laboral, esto ayudara a cultivar los objetivos institucionales por medio de actividades grupales y generando así mayor identificación por parte de los trabajadores de la gerencia.
3. Para mejorar la capacidad se recomienda al gerente tomar en cuenta los conocimientos y experiencias de los trabajadores en cuanto al desenvolvimiento de sus funciones en la aplicación de habilidades técnicas y habilidades para la solución de problemas para esto se propone establecer programas en educación y formación de corta duración, cursos en línea, programas de certificación laboral para potenciar las habilidades en los trabajadores, ya que esto influye en el ámbito laboral, trayendo preocupación en los trabajadores al momento de tomar decisiones y la hora de cumplir con sus objetivos instituciones .
4. En cuanto a la empatía se recomienda realizar talleres sobre desenvolvimiento personal, incentivando las relaciones humanas que debe existir entre ellos, lo que ayudara a que los trabajadores se expresen en forma abierta, muestren sus sentimientos al momento de realizar sus funciones logrando mayor flexibilidad y entendimiento a la hora de compartir información y al momento de desarrollar sus actividades.
5. En cuanto a la comunicación se recomienda realizar estrategias de comunicación como talleres de encuentro recreacionales y de participación de toda el área de la



gerencia de desarrollo humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián, para que se relacionen de mejor manera fuera de las actividades de trabajo, donde puedan entender que los compañeros de trabajo son una familia que deben estar forma sincronizada. Esto ayudara a que haya una mejor comunicación y sentirse en un ambiente de confianza. Que a corto plazo se verá reflejado a en la gerencia.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Carrasco Dias, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Ccasa Ccolque, R., & Estrada Galiano, M. (2012). *El Desempeño Laboral y el Nivel de Crecimiento Empresarial en las Empresas Vidrieras*. Cusco: Univerdad Andina del Cusco.
- Chiavenato, I. (2002). *Administracion en los Nuevos Tiempos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Admistracion de Recursos Humanos*. México: McGrew Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Corte Caballero, G. D. (2006). *Relaciones Sociales e Identidad en América*. Barcelona: UB.
- Dolly Tejada, B. (2007). *Administración de Servicios de Alimentación y Nutición*. Meddellin: Universida de Antioquia.
- F., S. J., Edward, F. R., & R., G. J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Espeña: Kairós S.A.
- Guizar Montufar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodolia de la Investigacion*. Lima: El Comercio S.A.
- Ibañez Machicao, M. (2011). *Gestion del Talento Humano en la Empresa*. Lima: San Marcos.
- Jones, G., & George, J. (2009). *Administración Contemporanea*. México: Pearson Education.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Comteporanea*. México: Mc Graw Hill.
- Londoño Mateus, C. (1995). *Como Sobrevivir al Cambio*. Madrid: FC Editorial.
- Pierre, S., & Lucien, A. (1979). *Las Relaciones Interpersonales*. Barcelona: Herder.



- Rivera Mateos, M., & Rodríguez García, L. (2012). *Turismo Responsable, Sostenibilidad y Desarrollo Local Comunitario* . Cordoba: Universidad Cordoba.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez Valencia , J. (2005). *Administración Moderna de Personal* . México: Thomson Editores.
- Ross, D. (2013). *Administración de Personal y del Dempeño*. México: Trillas.
- Scott, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Werther Jr, W., Keith, D., & Guzman Prito , M. (2014). *Administración de Recursos Humanos* . México: Mc Graw Hill.
- Wikipedia la Enciclopedia Libre. (12 de Octubre de 2017). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Fijaci%C3%B3n\\_de\\_metas](https://es.wikipedia.org/wiki/Fijaci%C3%B3n_de_metas)



# ANEXOS



**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN CUSCO – 2017**

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE / DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cómo es el desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017?	Describir el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017.		
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
¿Cómo es el Trabajo en Equipo en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017?	Describir el Trabajo en Equipo en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017.	<b>VARIABLE DE ESTUDIO:</b>  Desempeño Laboral  <b>DIMENSIONES:</b>  Trabajo en Equipo Capacidad Empatía Comunicación	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Básico  <b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Descriptivo  <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> No experimental  <b>ENFOQUE</b> Cuantitativo  <b>POBLACIÓN</b> 60  <b>TÉCNICA</b> Encuesta  <b>INSTRUMENTO</b> Cuestionario
¿Cómo es la Capacidad en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017?	Describir la Capacidad en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017.		
¿Cómo es la Empatía en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017?	Describir la Empatía en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017.		
¿Cómo es la Comunicación en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017?	Describir la Comunicación en los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián - Cusco 2017.		



**MATRIZ DE INSTRUMENTO**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN SEBASTIÁN CUSCO - 2017**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº DE ÍTEMS	PESO	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<b>Desempeño laboral</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	Compromiso	8	33.3 %	Considera que sus compañeros realizan sus labores con dedicación y esmero. Considera que sus compañeros demuestran compromiso al realizar sus actividades.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
		Coordinación			Considera que sus compañeros organizan tareas y funciones de su área. Considera que sus compañeros trabajan de forma ordenada y sistemática.	
		Confianza			Sus compañeros mantienen lazos de confianza y afinidad los cuales fortalecen su labor. Sus compañeros desarrollan sus capacidades en base a los niveles de confianza establecidos.	
		Complementariedad			Sus compañeros poseen un amplio dominio de las tareas que se realizan en el área. Sus compañeros comparten sus conocimientos con los demás miembros del área.	
	<b>Capacidad</b>	Conocimiento	6	25 %	Sus compañeros poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo. Sus compañeros poseen amplia experiencia y la emplean en su labor.	
		Habilidades técnicas			Sus compañeros están especializados en las funciones que se les asigna. Sus compañeros utilizan métodos y técnicas para mejorar y complementar sus funciones.	
		Habilidades para resolver problemas			Sus compañeros poseen la capacidad para resolver situaciones negativas. Sus compañeros interactúan y coordinan para el logro de objetivos a corto y largo plazo.	
	<b>Empatía</b>	Sentimiento	6	25 %	Sus compañeros interactúan en actividades que la institución organiza. Sus compañeros realizan actividades extralaborales de tal modo que sus vínculos amicales se fortalecen.	
		Expresión			Sus compañeros expresan sus sentimientos o estado anímico. Sus compañeros evidencian preocupación frente a una situación problemática que se presente en el área.	
		Entender			Sus compañeros entablan relaciones positivas tanto con el personal antiguo y reciente. Sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral en su área.	
	<b>Comunicación</b>	Escuchar	4	16.7 %	Sus compañeros tienen habilidades comunicativas y las emplean en su área. Sus compañeros se comunican y transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realicen.	
		Comprender			Existe comprensión de las necesidades de los colaboradores por parte del jefe inmediato. Considera que el jefe inmediato proyecta seguridad a los colaboradores del área.	
		<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100 %</b>		



**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN**

Tema desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de san Sebastián

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Desempeño laboral</b></p> <p>“Describe le grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran”. (Rodriguez Valencia , 2005, pág. 322)</p>	<p><b>Trabajo en equipo</b></p> <p>El trabajo en equipo, es de grupo de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva.</p>	<p>Compromiso</p> <p>Coordinación</p> <p>Confianza</p> <p>Complementariedad</p>
	<p><b>Capacidad</b></p> <p>Las capacidades son conjuntos complejos habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales.</p>	<p>Conocimiento</p> <p>Habilidades técnicas</p> <p>Habilidades para resolver problemas</p>
	<p><b>Empatía</b></p> <p>La esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo. Porque, aunque los demás pocas veces nos expresen verbalmente lo que sienten, a pesar de todo están manifestándolo continuamente con su tono de voz, su expresión facial y otros canales de expresión no verbal. Y la capacidad de captar estas formas sutiles de comunicación exige del concurso de competencias emocionales básicas como la conciencia de uno mismo y el autocontrol. Sin la capacidad de darnos cuenta de nuestros propios sentimientos - o de impedir que no desborden jamás podremos llegar a establecer contacto con el estado de ánimo de otras personas.</p>	<p>Sentimiento</p> <p>Expresión</p> <p>Entender</p>
	<p><b>Comunicación</b></p> <p>El señalamiento final que deseamos hacer sobre la comunicación es que abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización). Ambos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.</p>	<p>Comunicación Interpersonal</p> <p>Comunicación Organizacional</p>





CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estimados colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián soy bachiller de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco.

El objetivo del presente instrumento tiene por finalidad de recabar información sobre la el desempeño laboral en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián -Cusco 2017, este instrumento es anónimo, y se garantiza la reserva de su información, quedamos agradecidos por el apoyo sírvase contestar con sinceridad y claridad Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas y marque con un aspa (x) la escala que creas conveniente.

Cuestionario		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Considera que sus compañeros realizan sus labores con dedicación y esmero.					
2	Considera que sus compañeros demuestran compromiso al realizar sus actividades.					
3	Considera que sus compañeros organizan tareas y funciones de su área.					
4	Considera que sus compañeros trabajan de forma ordenada y sistemática.					
5	Sus compañeros mantienen lazos de confianza y afinidad los cuales fortalecen su labor.					
6	Sus compañeros desarrollan sus capacidades en base a los niveles de confianza establecidos.					
7	Sus compañeros poseen un amplio dominio de las tareas que se realizan en el área.					
8	Sus compañeros comparten sus conocimientos con los demás miembros del área.					
9	Sus compañeros poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo.					



	<b>Cuestionario</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
10	Sus compañeros poseen amplia experiencia y la emplean en su labor.					
11	Sus compañeros están especializados en las funciones que se les asigna.					
12	Sus compañeros utilizan métodos y técnicas para mejorar y complementar sus funciones.					
13	Sus compañeros poseen la capacidad para resolver situaciones negativas.					
14	Sus compañeros interactúan y coordinan para el logro de objetivos a corto y largo plazo.					
15	Sus compañeros interactúan en actividades que la institución organiza.					
16	Sus compañeros realizan actividades extralaborales de tal modo que sus vínculos amicales se fortalecen.					
17	Sus compañeros expresan sus sentimientos o estado anímico.					
18	Sus compañeros evidencian preocupación frente a una situación problemática que se presente en el área.					
19	Sus compañeros entablan relaciones positivas tanto con el personal antiguo y reciente.					
20	Sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral en su área.					
21	Sus compañeros tienen habilidades comunicativas y las emplean en su área.					
22	Sus compañeros se comunican y transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realicen.					
23	Existe comprensión de las necesidades de los colaboradores por parte del jefe inmediato.					
24	Considera que el jefe inmediato proyecta seguridad a los colaboradores del área.					

Gracias por su colaboración

RESULTADOS DE LOS ÍTEMS

Tabla 21

*trabajo en equipo*

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Compromiso</b>												
1. Considera que sus compañeros realizan sus labores con dedicación y esmero.	12	20	9	15	28	46.7	6	10	5	8.3	60	100
2. Considera que sus compañeros demuestran compromiso al realizar sus actividades.	7	11.7	27	45	13	21.7	10	16.7	3	5	60	100
<b>Coordinación</b>												
3. Considera que sus compañeros organizan tareas y funciones de su área.	6	10	8	13.3	24	40	18	30	4	6.7	60	100
4. Considera que sus compañeros trabajan de forma ordenada y sistemática.	9	15	15	25	22	36.7	11	18.3	3	5	60	100
<b>Confianza</b>												
5. Sus compañeros mantienen lazos de confianza y afinidad los cuales fortalecen su labor.	7	11.7	15	25	25	41.7	6	10	7	11.7	60	100
6. Sus compañeros desarrollan sus capacidades en base a los niveles de confianza establecidos.	13	21.7	20	33.3	11	18.3	9	15	7	11.7	60	100
<b>Complementariedad</b>												
7. Sus compañeros poseen un amplio dominio de las tareas que se realizan en el área.	8	13.3	8	13.3	29	48.3	8	13.3	7	11.7	60	100
8. Sus compañeros comparten sus conocimientos con los demás miembros del área.	15	25	21	35	14	23.3	6	10	4	6.7	60	100



Tabla 22

*capacidad*

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Conocimiento</b>												
9. Sus compañeros poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo.	12	20	8	13.3	23	38.3	13	21.7	4	6.7	60	100
10. Sus compañeros poseen amplia experiencia y la emplean en su labor.	17	28.3	16	26.7	20	33.3	5	8.3	2	3.3	60	100
<b>Habilidades técnicas</b>												
11. Sus compañeros están especializados en las funciones que se les asigna.	8	13.3	18	30	20	33.3	12	20	2	3.3	60	100
12. Sus compañeros utilizan métodos y técnicas para mejorar y complementar sus funciones.	8	13.3	17	28.3	26	43.3	7	11.7	2	3.3	60	100
<b>Habilidades para resolver problemas</b>												
13. Sus compañeros poseen la capacidad para resolver situaciones negativas.	4	6.7	14	23.3	24	40	15	25	3	5	60	100
14. Sus compañeros interactúan y coordinan para el logro de objetivos a corto y largo plazo.	6	10	20	33.3	22	36.7	10	16.7	2	3.3	60	100

**Tabla 23**

**Empatía**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Sentimientos</b>												
15. Sus compañeros interactúan en actividades que la institución organiza.	8	13.3	6	10	23	38.3	18	30	5	8.3	60	100
16. Sus compañeros realizan actividades extralaborales de tal modo que sus vínculos amicales se fortalecen.	10	16.3	14	23.3	18	30	15	20	3	5	60	100
<b>Expresión</b>												
17. Sus compañeros expresan sus sentimientos o estado anímico.	15	25	8	13.3	21	35	13	21.7	3	5	60	100
18. Sus compañeros evidencian preocupación frente a una situación problemática que se presente en el área.	15	25	15	25	20	33.3	8	13.3	2	3.3	60	100
<b>Entender</b>												
19. Sus compañeros entablan relaciones positivas tanto con el personal antiguo y reciente.	12	20	18	30	17	28.3	11	18.3	2	3.3	60	100
20. Sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral en su área.	14	23.3	15	25	20	33.3	10	16.7	1	1.7	60	100

**Tabla 24**

**Comunicación**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Escuchar</b>												
21. Sus compañeros tienen habilidades comunicativas y las emplean en su área	13	21.7	15	25	16	26.7	12	20	4	6.7	60	100
22. Sus compañeros se comunican y transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realicen	14	23.3	18	30	11	18.3	14	23.3	3	5	60	100
<b>Comprender</b>												
23. Existe comprensión de las necesidades de los colaboradores por parte del jefe inmediato.	16	26.5	18	30	11	18.3	10	16.7	5	8.3	60	100
24. Considera que el jefe inmediato proyecta seguridad a los colaboradores del área.	21	35	11	18.3	16	26.7	7	11.7	5	8.3	60	100