

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

HABILIDADES SOCIALES DE LA PLANA DIRECTIVA
Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
EN EL INSTITUTO DEL SERVICIO NACIONAL
DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO
INDUSTRIAL - SENATI,
TACNA, 2019

TESIS

PRESENTADA POR:

ROSA ELVIRA NEYRA CONDORI

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TACNA - PERÚ

2020

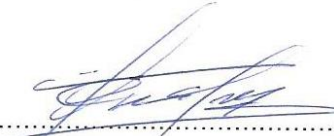
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

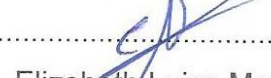
MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

HABILIDADES SOCIALES DE LA PLANA DIRECTIVA Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO DEL SERVICIO
NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO
INDUSTRIAL – SENATI, TACNA, 2019

Tesis sustentada y aprobada el 18 de setiembre del 2020; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Oscar Jorge Panty Neyra

SECRETARIA : 
.....
Mgr. Gladys Pilar Limache Arocutipa

MIEMBRO : 
.....
MSc. Elizabeth Luisa Medina

ASESORA : 
.....
MSc. Elizabeth Luisa Medina

DEDICATORIA

A Dios, mi fe hacia él es lo más valioso que tengo, para continuar este camino de superación.

A mis padres Armando y Doris, que sin su apoyo no hubiera alcanzado mis metas.

Al amor de mi vida, mi hija Constanza, que con su sonrisa me da fuerzas para no rendirme.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Antecedentes del problema.....	3
1.1.2. Problemática de la investigación	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	5
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	8
1.5. OBJETIVOS.....	8
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivos específicos.....	8
1.6. HIPÓTESIS.....	9
1.6.1. Hipótesis general	9
1.6.2. Hipótesis específicas.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	10
2.2. BASES TEÓRICAS	13
2.2.1. Habilidades sociales de la plana directiva	13
2.2.1.1. Modelos.....	13
2.2.1.2. Definición de habilidades sociales	18
2.2.1.3. Caracterización de las habilidades sociales.....	20
2.2.1.4. Importancia	32
2.2.1.5. Habilidades sociales en el ámbito educativo	32

2.2.2. Desempeño laboral	33
2.2.2.1. Definición del desempeño laboral	33
2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral	34
2.2.2.3. Caracterización del desempeño laboral	34
2.2.2.4. SENATI –Tacna	36
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	41
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1.1. Tipo de investigación.....	41
3.1.2. Diseño de investigación	41
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.2.1. Población	42
3.2.2. Muestra	42
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	42
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.4.1. Técnicas.....	44
3.4.2. Instrumentos	44
CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO	46
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	47
5.1. Habilidades sociales de la plana directiva.....	47
5.2. Desempeño laboral	86
5.3. Prueba estadística	106
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	114
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Habilidades sociales de la plana directiva	47
Tabla 2. Nivel de riesgo de gestión de solicitudes de suministro	48
Tabla 3. Presentación, cortesía y agrado.....	49
Tabla 4.Habilidades de conversación	50
Tabla 5. Amabilidad	51
Tabla 6.Diálogo	52
Tabla 7.Relación con los subordinados	53
Tabla 8.Habilidades de comunicación.....	54
Tabla 9. Comunicación interpersonal.....	55
Tabla 10.Comunicación directa.....	56
Tabla 11.Escuchar e intercambiar información necesaria con subordinados ..	57
Tabla 12.Habilidades para el trabajo en equipo	58
Tabla 13.Proactividad	59
Tabla 14.Comunicación	60
Tabla 15.Compromiso y responsabilidad	61
Tabla 16.Asertividad	62
Tabla 17.Buena disposición	63
Tabla 18.Coordinación	64
Tabla 19.Clareza de funciones y espíritu crítico.....	65
Tabla 20. Habilidades de gestión de reuniones	66
Tabla 21. Habilidades para clarificar objetivos	67
Tabla 22. Habilidades para desarrollar capacidades	68
Tabla 23.Habilidades para dinamizar las reuniones.....	69
Tabla 24.Habilidades para crear un clima positivo	70
Tabla 25. Asertividad	71
Tabla 26.Manifestación de sentimientos y creencias	72
Tabla 27.Asertividad social	73
Tabla 28.Interacción con las organizaciones	74

Tabla 29.Independencia.....	75
Tabla 30.Expresión de opiniones	76
Tabla 31.Liderazgo	77
Tabla 32.Empatía.....	78
Tabla 33.Generación de simpatía	79
Tabla 34.Respeto a las opiniones de los demás.....	80
Tabla 35.Desarrollo el diálogo con los demás.....	81
Tabla 36.Atento a la necesidad de los demás	82
Tabla 37.Habilidades de negociación	83
Tabla 38.Habilidades para desarrollar procesos de mutua comunicación	84
Tabla 39.Habilidades para generar acuerdos beneficiosos para todos.....	85
Tabla 40.Desempeño laboral	86
Tabla 41.Rendimiento en la tarea	87
Tabla 42.Capacidad de hacer bien el trabajo.....	88
Tabla 43.Dar soluciones creativas ante nuevos problemas	89
Tabla 44.Capacidad para desarrollar tareas desafiantes.....	90
Tabla 45.Desempeño contextual.....	91
Tabla 46.Iniciativa para desarrollar nuevos trabajos	92
Tabla 47.Tener en cuenta los resultados que debe lograr	93
Tabla 48.Trabajar para mantener nuevos conocimientos laborales.....	94
Tabla 49.Búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo	95
Tabla 50.Comportamientos contraproducentes	96
Tabla 51.Quejarse por asuntos sin importancia	97
Tabla 52.Comentar aspectos negativos del trabajo	98
Tabla 53.Magnificar los problemas	99
Tabla 54.Concentración en los aspectos negativos del trabajo	100
Tabla 55.Rendimiento en el contexto.....	101
Tabla 56.Planificación del trabajo	102
Tabla 57.Trabajar para mantener las habilidades laborales	103
Tabla 58.Participación activa en las reuniones laborales.....	104
Tabla 59.Planificación laboral	105
Tabla 60.Chi cuadrado	106

Tabla 61. Chi cuadrado	108
Tabla 62. Correlación de Rho de Spearman	110
Tabla 63. Regresión lineal ordinal	112
Tabla 64. Pseudo R cuadrado	113

RESUMEN

El presente estudio se centró en determinar de qué manera las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019. Metodología: el tipo de investigación es básica, diseño no experimental y transaccional. La muestra estuvo constituida por 59 instructores. El instrumento utilizado es el cuestionario. Resultados: las habilidades sociales de la plana directiva son poco adecuadas en un 64,4 % y el desempeño laboral se encuentra en un nivel regular en un 66,1 %. Conclusión: las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019, de acuerdo a la prueba estadística la regresión logística ordinal, donde se explica que las habilidades sociales de la plana directiva tienen un nivel de influencia del 74,4 % sobre la variable desempeño laboral.

Palabras clave: habilidades sociales, desempeño laboral, instituto

ABSTRACT

This study focused on determining how the social skills of the board of director's influence job performance at the Institute of the National Service for Training in Industrial Work - SENATI in Tacna in 2019. Methodology: the type of research is basic, design non-experimental and transactional. The sample consisted of 59 instructors. The instrument used is the questionnaire. Results: the social skills of the board of directors are not adequate in 64,4% and the work performance is at a regular level in 66,1%. Conclusion: the social skills of the board of director's influence job performance at the Institute of the National Service for Training in Industrial Work - SENATI, Tacna 2019, according to the ordinal logistic regression statistical test, where it is explained that the social skills of the board of directors have a level of influence of 74,4% on the variable work performance.

Keywords: management, administrative, risk

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tuvo como principal propósito de estudio las habilidades sociales de la plana directiva en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna. En concreto, la investigación que se presenta se acoge con la finalidad de establecer sugerencias o recomendaciones para optimizar las habilidades sociales de la plana directiva.

De esta manera, todo el planteamiento y desarrollo de esta tesis de investigación, se fundamenta en una interrogante fundamental que da sentido y forma a todos nuestros planteamientos. Esta interrogante es la siguiente: ¿De qué manera las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna 2019?

Así, el sentido final de esta tesis es brindar sugerencias o recomendaciones que se puedan concretizar, con el objetivo de mejorar las habilidades sociales de la plana directiva y de esta forma optimizar el desempeño laboral.

A continuación, se presenta su estructura, de acuerdo a lo siguiente:

El Capítulo I, que aclara el planteamiento del problema que involucra la descripción del problema, la formulación del problema, la justificación e importancia, los alcances y limitaciones, así como los objetivos y las hipótesis.

El Capítulo II, que considera el marco teórico que incluye los antecedentes del estudio, bases teóricas, y la definición de términos básicos, todo ello en base a las variables de estudio.

El Capítulo III, que considera el marco metodológico, que considera el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos para recolección de datos, y el procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV, en el que se presenta los resultados, con la aplicación de la estadística descriptiva e inferencial.

El Capítulo V, en el que se considera los resultados de acuerdo a las variables de estudio.

El Capítulo VI, refiere la discusión de resultados, en base a los antecedentes de la investigación y bases teóricas. Para finalizar se presenta las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema

En el contexto global, las organizaciones desarrollan diversas estrategias para elevar el desempeño laboral; sin embargo, uno de los factores que probablemente puede hacer que se reduzca tal desempeño son las escasas o inadecuadas habilidades que despliegan los directivos, y dentro de ellas se encuentra las habilidades sociales, de la plana directiva; por ello, los entes organizacionales, en la actualidad, tratan de realizar su mayor esfuerzo con el fin de mantenerse vigentes en un mercado tan competitivo, por lo que los empresarios o directivos de las organizaciones, con sus habilidades sociales, podrían realizar diversos sobre esfuerzos para conseguir sus objetivos, donde la posibilidad de conseguirlo se relaciona de forma directa con el desempeño de sus trabajadores.

1.1.2. Problemática de la investigación

Es indudable que las organizaciones que desean lograr el buen desempeño de sus trabajadores, tienen que tener un personal motivado, cuya responsabilidad recae en la plana directiva, que demuestren habilidades sociales, que incluye las habilidades de interacción social, de comunicación, para trabajar en equipo, gestión de reuniones, asertividad, empatía y negociación.

Muchas veces sucede que la plana directiva da mayor prioridad a los procesos que a los trabajadores, donde su gestión está direccionado al cumplimiento de las tareas, dando mayor importancia a la experiencia técnica que las características personales.

En el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, se viene observando que el desempeño laboral no es óptimo, probablemente porque no demuestran un buen rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto, y, tal vez, el personal tenga comportamientos contraproducentes, tal situación se da tal vez, porque la plana directiva no posee habilidades sociales suficientes, como: habilidades de interacción social, que incluye la presentación, cortesía y agrado, así como habilidades de conversación, amabilidad, entre otros; así como también las habilidades de comunicación, que considere la comunicación interpersonal, la comunicación directa, el escuchar e intercambiar información necesaria para el trabajo con sus subordinados; las habilidades para trabajar en equipo, que incluye la proactividad, la comunicación el compromiso y responsabilidad, la asertividad, entre otros.

También no tienen suficientes habilidades de gestión de reuniones, como la capacidad de clarificar objetivos, la habilidad de desarrollar capacidades, entre otros. Así como también, a los directivos le es difícil demostrar asertividad probablemente, porque no cuentan con un buen nivel de inteligencia emocional, tal aspecto que se refleja el escasa manifestación de sentimiento, creencias y la asertividad social; la empatía, incluye la generación de simpatía, el respeto a las opiniones de los demás, el desarrollo del diálogo con los demás; y las habilidades de negociación, es decir, la capacidad para desarrollar un proceso de mutua comunicación y la capacidad de generar acuerdos que sea beneficioso para todos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿De qué manera las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo son las habilidades sociales de la plana directiva del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, el estudio se justifica, ya que busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos sobre las habilidades sociales de la plana directiva, que incluye la capacidad de comunicación, la cooperación y trabajo en equipo, la gestión de reuniones, la asertividad, la empatía y la negociación que influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI

Actualmente, las habilidades sociales tienen un papel relevante en las organizaciones, dado que está supeditada la capacidad de desarrollarse y desempeñarse en el ámbito laboral. Asimismo, el desempeño laboral está en función de la motivación que promueva los directivos que posean habilidades sociales.

Esta investigación permite tener un entendimiento del nivel de habilidades sociales que tiene la plana directiva de la organización indicada. Para tal entendimiento, se evidenciará la influencia de las habilidades sociales en el desempeño laboral, dado que permite demostrar un hecho de modo imparcial confirmando determinadas hipótesis y teorías asociadas a las habilidades sociales, así como el desempeño laboral. Además de ello, el producto de este estudio será tomado como punto de partida para que se genera otras investigaciones, lo cual podrán apoyar al personal de diferentes áreas de trabajo para reflexionar y tomar relevancia del desarrollo de las habilidades sociales de la plana directiva que es imprescindible para llegar al éxito organizacional.

Justificación metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se empleó técnicas de investigación como el cuestionario y el procesamiento de datos mediante el software para medir las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral. Así, los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación validado en el medio.

Justificación práctica

Los resultados permiten encontrar soluciones concretas a problemas del desarrollo de las habilidades sociales, que no permite el eficiente desempeño

laboral y, de esta manera, elevar la competitividad del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna.

Justificación social

Los resultados aportan a la mejora de las habilidades sociales de la plana directiva, con respecto a las habilidades de interacción social, habilidades de comunicación, habilidades para el trabajo en equipo, que incluye la proactividad, comunicación, compromiso y responsabilidad, asertividad, buena disposición, coordinación, claridad de funciones y espíritu crítico. Además, evidencia la necesidad de fortalecer las habilidades de gestión de reuniones, en cuanto a las habilidades de: clarificar objetivos, desarrollo de capacidades, desarrollo de la reunión, generar un clima positivo en la reunión. Y también la necesidad de que los directivos sean más asertivos, en cuanto a la manifestación de sentimientos y creencias, asertividad social, interacción con organizaciones, independencia, expresiones de opiniones, liderazgo; así como también que se promueva las buenas prácticas de empatía, como el respecto a las opiniones de los demás, que tan falta hace, desarrollo del diálogo con los demás, que estén atento a las necesidades de los demás.

Adicionalmente, se evidencia la necesidad de fortalecer las habilidades de negociación, donde se tenga en consideración las habilidades para desarrollar un proceso de mutua comunicación, y que se refleje en las habilidades para generar acuerdo que sea beneficiosos para todo, todo ello permitirá un buen desempeño laboral de los subordinados que son parte del ente organizacional, teniendo en cuenta que el tejido organizacional de cualquier contexto, en este caso el contexto educativa, se requiere que se fortalezca la visión conjunta institucional, para generar valor agregado y brindar un buen servicio a la sociedad.

Importancia

El estudio es importante, porque permite generar propuestas para mejorar en alguna medida las habilidades sociales de la plana directiva, lo que favorecerán al Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI, dado que se establece la influencia de las habilidades sociales en el desempeño laboral, brindando así un aporte para las organizaciones y a la sociedad en general.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente estudio considera el análisis de las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019.

Respecto a las limitaciones, mayormente son de orden bibliográfico, ya que no existe suficiente acervo bibliográfico en el medio.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Determinar de qué manera las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- Establecer cómo son las habilidades sociales de la plana directiva del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019.

- Establecer cuál es el nivel de desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019.
- Determinar la relación que existe entre las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. Hipótesis general

Las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019.

1.6.2. Hipótesis específicas

- Las habilidades sociales de la plana directiva del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019, son poco adecuadas.
- El nivel de desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019, es regular.
- Existe una relación significativa entre las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Nivel internacional

Mendo (2019) elaboró el estudio *Desarrollo de Habilidades Sociales y de Trabajo en Equipo en el contexto universitario: Aprendizaje Cooperativo y Entrenamiento en Habilidades Sociales*. (Tesis de doctorado). Universidad de Extremadura - España. El estudio concluye que las habilidades sociales son conductas que se manifiestan en situaciones interpersonales; estas conductas son aprendidas y; por tanto, pueden ser enseñadas. Estas conductas se orientan a la obtención de heterogéneos tipos de reforzamiento, tanto del ambiente como autorrefuerzos. Las conductas que se emplean para conseguir estos refuerzos deben ser socialmente aceptadas (lo que implica tener en cuenta normas sociales básicas y norma legales del contexto sociocultural en el que tienen lugar, así como criterios morales).

Tapia y Cubo (2017), elaboraron el estudio *Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos*. (Trabajo de investigación). Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. El estudio concluye que las habilidades sociales, identificadas y discutidas constituyen una herramienta orientadora que permite a los académicos involucrados en la formación de los profesores en ejercicio contar con información relevante para el diseño de acciones, estrategias y programas con sus estudiantes, así como también fortalecer sus prácticas de aula. La presente investigación revela que los actores del proceso educativo consideran que las habilidades sociales son

fundamentales para el éxito del aprendizaje y la adecuada convivencia en el aula. Los participantes determinaron que las habilidades, como empatía, la solidaridad y la comunicación fueron consideradas las más relevantes. La construcción de los significados de estas habilidades a partir del análisis de contenido de las respuestas otorgadas por los participantes permite comprender las implicancias de estos conceptos y generar un modelo jerárquico con base en el cual sería posible diseñar intervenciones educativas que propendan al desarrollo de las habilidades sociales identificadas como más relevantes.

Nivel nacional

Ruiz y Vega (2016) elaboraron el estudio *Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de una Empresa de Venta y Servicios Industriales*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. El estudio concluye que el desempeño laboral ha sido siempre considerado como la base para conseguir un buen desenvolvimiento del ente organizacional en el mercado. En este sentido, el desempeño es fundamental para conseguir el éxito y efectividad de la organización. Por ello, es importante brindar a los trabajadores beneficios y estabilidad laboral, lo cual traerá motivación y tranquilidad al colaborador y un buen estado emocional que permitirá que realice un buen performance. Se encontró que el desempeño laboral podría mejorar si los directivos tienen adecuadas habilidades directivas, que incluya adecuadas habilidades sociales.

Acevedo (2017) indagó sobre las *Habilidades sociales del instructor y las competencias técnicas del aprendiz en una institución superior tecnológica de Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Peruana Cayetano Heredia. Se determinó que existe una correlación positiva entre las variables de estudio es positiva, de manera similar entre las dimensiones de las habilidades sociales y las competencias técnicas. Esta relación es del tipo probabilístico no de causa – efecto. Por eso, se hace crucial que la plana directiva es que desarrollen

adecuadas habilidades de interacción social, en cuanto a la presentación, cortesía y agrado, habilidades de conversación, que sean amables, buena relación con los subordinados; así como que desarrolle una buena relación con los subordinados.

Bonilla (2017) en su investigación titulada *La motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa CINEPLEX S.A. de la región Huánuco 2017*. El estudio concluye que existe una correlación positiva moderada entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la indicada organización. Además, probablemente, en un determinado momento, no desarrollan un buen rendimiento en la tarea, desempeño contextual, y comportamientos contraproducentes. Por ello, se hace fundamental que la plana directiva optimicen sus habilidades sociales en cuanto a las habilidades de interacción social, que está reflejado en cuanto a la presentación, cortesía y agrado, habilidades de conversación, amabilidad, diálogo; así como también adecuadas habilidades de comunicación, en cuanto a la comunicación interpersonal y comunicación directa; en cuanto a las habilidades para trabajar en equipo, en cuanto a la productividad, comunicación, así como el compromiso y responsabilidad, y también seas asertivos, que desarrollan una buena coordinación.

Ortiz (2018) elaboró el estudio *Competencia laboral y desempeño laboral en el personal del servicio de laboratorio clínico en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. El estudio concluyó que existe una relación significativa entre el compromiso y el desempeño laboral en el personal del servicio de la organización indicada; sin embargo, se nota que a veces en cuanto al desempeño laboral, no hay un buen rendimiento en el contexto, reflejado en la planificación del trabajo, no participan activamente en las reuniones laborales y desarrollan una correcta una buena planificación laboral.

Nivel local

Talledo (2019), elaboró el estudio *Nivel de ansiedad y su influencia en la inteligencia emocional y habilidades sociales en docentes de educación secundaria de Colegios Públicos del Cercado de Tacna, 2019*. (Tesis de grado). Universidad Privada de Tacna. El estudio concluye que, según las habilidades sociales, el 29.8% estaba en un nivel promedio bajo. Están en promedio bajo, el 40.8% de la esfera de autoestima, el 41.7% en asertividad, el 37.6% en toma de decisiones. El 91.7% de los docentes se encuentran sin ansiedad. No hubo personas con un nivel de habilidad social alto en este grupo con ansiedad. (p:0.000). Al respecto, es fundamental indicar que los docentes deben tener un buen desempeño laboral, reflejado en el desempeño contextual, es decir que muestren iniciativa para desarrollar nuevos trabajos, tener en cuenta resultados que debe lograr, así como que laboren para mantener nuevos conocimientos laborales, y siempre que busquen nuevos desafíos en el trabajo.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Habilidades sociales de la plana directiva

2.2.1.1. Modelos

Modelo psicosocial básico de las habilidades sociales de Argyle y Kendon (1967)

En este sentido, Argyle y Kendon (1967) proponen un modelo explicativo del funcionamiento de las habilidades sociales que incorpora esa analogía, cuyo componente esencial es el rol, en el que se integran, junto a las conductas motoras, los procesos perceptivos y cognitivos (Modelo psicosocial básico de la habilidad social). Así, las habilidades indispensables para que una persona utilice de manera adecuada una herramienta o equipamiento (relación hombre-máquina) se hacen extensibles al empleo de habilidades que permitan

a las personas establecer una eficiente relación de trabajo y profesional con los demás (analogía hombre-hombre). Al respecto, la plana directiva debe demostrar sus habilidades sociales en cuanto a las habilidades de interacción social, así como para trabajar en equipo, en cuanto a la proactividad, comunicación, compromiso y responsabilidad, así como la asertividad y que demuestren buena disposición.

– Modelo de Bandura (1987): Teoría del Aprendizaje Social.

El Aprendizaje Social se encuentra aquellas tentativas de explicar el comportamiento humano y aspectos de la personalidad, que considera la referencia a principios extraídos del estudio experimental del aprendizaje (León y Medina, 1998). En esta línea, autores como Miller y Dollard utilizaron en su obra Personalidad y psicoterapia, publicada en 1950, la teoría del aprendizaje de Clark Hull para aclarar el desarrollo de la conducta humana normal y patológica.

Dichos autores concedieron cierta atención a la imitación como factor socializador (Miller y Dollard, 1941). Pero no será hasta los célebres trabajos de Bandura y colaboradores sobre la agresión en niños (Bandura y Walters, 1983) cuando la imitación cobre importancia como unidad de análisis del comportamiento. (León et al., 1998)

En 1969, Bandura ya había descrito la influencia del aprendizaje observacional o vicario (que él denominó “modelado”) en la conducta social y demostrado su efecto a lo largo de un extenso número de estudios (Kelly, 1987). Bandura considera el funcionamiento psicológico se explica por una continua y recíproca interacción entre aspectos cruciales personales y ambientales. Al respecto, este modelo permite analizar que las habilidades sociales se pueden aprender como por ejemplo las habilidades de comunicación, como las comunicaciones, como: la interpersonal, la directa, el escuchar e intercambiar información necesaria para trabajo con sus

subordinados. Así como, las habilidades para trabajar en equipo, en cuanto a la proactividad, comunicación, el compromiso y responsabilidad, además, como la asertividad, la buena disposición, la coordinación, así como la claridad de funciones y espíritu crítico.

– Modelos Interactivos o interaccionistas de las habilidades sociales.

Estos modelos se denominan interactivos a partir de Mischel (1981) que destaca el papel de las variables ambientales, características personales y la interacción entre ellas, para generar la conducta (Gil, 1991; Kirschner y Galassi, 1983; Trower, 1982). Así, Mischel (1981) considera que la personalidad debe ser evaluada en el contexto social, donde se interactúa con otras “personalidades” en diversas situaciones. (Gilbert y Connolly, 1995)

Estos modelos interaccionistas son más complejos que los anteriormente expuestos, y ponen además realce en la interacción entre persona y situación, por lo que se puede asumir que existen unos factores personales y ambientales o situacionales que tienen relevancia en el desarrollo de las habilidades sociales. Según esta posición, la interacción entre personas y situaciones es ineludible. Esto involucra que la persona sea un ser activo - intencional- que da un significado a los heterogéneos contextos y que se ve envuelto en un *feedback* continuo, que es la capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido. Por ello, el modelo interaccionista, contribuye a evaluar las habilidades de interacción social de la plana directiva, en cuanto a la presentación, cortesía y agrado, así como las habilidades de conversación, y la relación con sus subordinados.

– Modelo de McFall (1982)

McFall (1982), define a la competencia social como un juicio evaluativo general de la calidad o adecuación de la conducta social de una persona en un

contexto determinado. Asimismo, afirma que la competencia social es un ajuste de una ejecución total de una persona a una tarea concreta. Este autor pone énfasis en el ajuste de las conductas sociales. (Vallés y Vallés, 1996)

Se debe indicar que la gran aportación de McFall (1982) es separarse de la teoría integradora de competencia social y habilidades sociales, donde señalaba el carácter global universal general de la competencia social y el carácter más específico de las habilidades sociales definidas como las capacidades innatas o adquiridas, que permiten a una persona ejecutar de manera competente una particular actividad social. Este modelo contribuye a evaluar las competencias sociales, como por ejemplo la habilidad de gestión de reuniones, como las habilidades de: clarificar objetivos, de desarrollo de capacidades, de desarrollo de la reunión y debe haber creación del clima positivo en la reunión, y quien debe ser practicado por la plana directiva.

– Modelo de Trower (1982)

Los descubrimientos y paradigmas del procesamiento de la información y la comunicación, son los basamentos para explicar el modelo de la conducta socialmente hábil, según el modelo de Trower y Wallace (1978). Para Trower, Bryant y Argyle (1978), la conducta social se inicia y se mantiene debido a una meta global.

Asimismo, Wallace, Nelson, Liberman, Aitchison, Lukoff, Elder y Ferris (1980), de forma similar desarrollan un modelo en el que la respuesta eficaz en una interacción social es producto de una cadena de conductas que se inicia con una correcta recepción de los estímulos interpersonales notables, prosigue con un procesamiento flexible de esos estímulos, que se destinan a producir y evaluar posibles opciones de respuesta –de las que se hace elección más correcta-, y termina con la emisión de la opción elegida.

Así pues, Trower (1982) hace la propuesta de un modelo que considera a la persona como un sujeto activo que direcciona su propia conducta hacia unas metas determinadas. La persona es vista como una persona que razona, que elige medios con los cuales quiere satisfacer estas metas. La persona busca, procesa la información, genera y controla su acción atendiendo a estos objetivos previamente establecidos.

A continuación, se hace referencia de algunos autores que presentaron modelos de habilidades sociales, considerando determinadas características. Al respecto, Hidalgo y Abarca (2000) considera tres modelos teóricos, los cuales son:

- Modelo derivado de la psicología social

Fernández y Carrobles (1981) citados por Hidalgo et al, (2000) sostienen que es la destreza de una persona en entender, percibir y dar respuesta a estímulos sociales en general, principalmente aquellos que resultan de la conducta, de los demás; este modelo coadyuva en alguna medida a desarrollar un diagnóstico de habilidades sociales de la plana directiva en el contexto de los entes organizacionales. Al respecto, este modelo permite analizar de manera adecuada, las habilidades de gestión de reuniones, la asertividad, que incluye la manifestación de sentimientos y creencias, así como la asertividad social, la interacción con organizaciones, la independencia, las expresiones de opiniones, el liderazgo.

- Modelo de aprendizaje social

Dollar y Miller (1977) citados por Contini (2003), aluden que el comportamiento que se presenta a partir del estudio experimental de aprendizaje; por lo que es un hecho que las habilidades sociales se asimilan a través de las experiencias interpersonales directas y son sostenidas y/o cambian, como consecuencia de los aspectos sociales de una expresa

conducta (Hidalgo et al, 2000); este modelo coadyuva en alguna medida a desarrollar un diagnóstico de habilidades sociales de la plana directiva y, tal situación conlleva a que haya un buen desempeño laboral. Se puede analizar a través de este modelo, la empatía, como la generación de simpatía, el respeto a las opiniones de los demás, desarrolla diálogo con los demás, y que está atento a las necesidades de los demás. Pero también las habilidades de negociación, como las habilidades para desarrollar un proceso de mutua comunicación y las habilidades de generar acuerdo que sea beneficioso para todos, para que permita elevar, un buen desempeño laboral en cuanto al rendimiento en la tarea, desempeño contextual, un buen comportamiento contraproducente y elevar un buen rendimiento en el contexto.

– Modelo cognitivo

Ladd y Mize (1983) citados por Hidalgo (2000) sostiene que, para un funcionamiento social efectivo son trascendentales componentes: conocer la meta correcta con la finalidad de la interacción social, las circunstancias en las cuales una determinada estrategia puede ser aplicada de forma apropiada y conocer las estrategias adecuadas para conseguir el objetivo social. Cuando la persona crece y se relaciona en diferentes contextos, se desarrollan las habilidades sociales. El presente modelo asegura un diagnóstico de habilidades sociales, a través de la interacción social de los miembros de los entes institucionales, reflejado en cómo hace la presentación, cortesía y agrado, así como las habilidades de conversación, la amabilidad, el diálogo, la relación con los subordinados, todo ello para desarrollar la convivencia en las organizaciones. (Spivack y Shure, 1974 citados por Hidalgo, 2000)

2.2.1.2. Definición de habilidades sociales

Las habilidades sociales es la relación que mantienen las personas con los demás. Por ejemplo, destacan en este grupo de habilidades, la

comunicación, una habilidad fundamental, entendida como "transversal", pues es el medio que utilizan las personas para interactuar con los demás: la negociación, las entrevistas, el trabajo en equipo, la asertividad, la gestión del jefe, la resolución de conflictos, entre otros. La parte transversal de las habilidades sociales, es la habilidad de comunicación, como comunicación interpersonal, la comunicación directa, así como escuchar y hacer el intercambio de información esencial para el trabajo con sus subordinados.

A continuación, se presentan las definiciones de habilidad:

Según Nahavandi (2006), es un talento adquirido que una persona desarrolla en relación con una tarea específica. Madrigal (2009), considera que es la capacidad y aptitud de una persona para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Más adelante, Griffin y Van Fleet (2013), afirma que es un conjunto de habilidades centrales formado por habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo. Al mismo tiempo, Jafarzadeh (2013), precisa que es la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento, mientras que López Forero (2013), asevera que es un cúmulo de destrezas, prácticas y experiencias propias de quien dirige la organización.

Respecto a las habilidades sociales, Vicente Caballo (1993), asevera que es la agrupación de conductas adquiridas y aprendidas y no a un rasgo de la personalidad, se comprende que las habilidades sociales son una agrupación de conductas interpersonales complejas, que se ponen en juego en la interacción con las otras personas; por su parte Klaus, Hersen y Bellack, citado por Caballo (1993), afirman que es la capacidad de expresar interpersonalmente Sentimientos positivos y negativos sin que dé como resultado una pérdida de reforzamiento social. Gil (1993), precisa que las habilidades sociales son conductas que se manifiestan en situaciones

interpersonales; estas conductas son aprendidas, y por tanto pueden ser enseñadas; de igual modo, Huidobro, Gutiérrez y Condemarín (2000), también afirman que son conductas y comportamientos que muestran las personas que permiten relacionarse con el medio y establecer una interacción adecuada. Es una participación social competente y adecuada, que favorece la relación y la actitud consigo mismo y las circunstancias que integran el área afectiva, social y cognitiva.

De igual forma, Caballo (2002) también coincide cuando afirma que son un conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de una manera correcta, lo que coadyuva a resolver problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas. Posteriormente, Ortiz, Novoa y Palacios (2010), en el mismo sentido, las definen como conductas que permiten realizar con éxito una tarea interpersonal; al igual que Peñafiel y Serrano (2010), que aseveran que son conductas o destrezas sociales específicas, requeridas para ejecutar de manera competente una tarea de índole interpersonal (por ejemplo, hacer amigos). A lo que añaden que son comportamientos complejos que se producen en el transcurso de las relaciones social.

2.2.1.3. Caracterización de las habilidades sociales

– Habilidades de interacción social

La habilidad de interacción es la capacidad que tienen las personas, como la presentación, cortesía y agrado; así como las habilidades de conversación, la amabilidad, diálogo y la relación con los subordinados (Acevedo, 2017). Al respecto, es fundamental que los directivos tengan adecuadas habilidades sociales, como las de comunicación, para trabajar en equipo, donde se

muestren proactivos comunicativos, y que asuman su gran responsabilidad, pero se necesita, además, que sean muy asertivos.

- Presentación, cortesía y agrado

Por presentación en cuanto a los directivos se refiere al proceso a través del cual una persona se hace conocer ante un auditorio, o un centro laboral, por ejemplo, y lo hace con cortesía al acto a través del cual una persona, manifiesta y le demuestra a otro la atención, el respeto y el cariño que siente por él. En otras palabras, en este caso la plana directiva debe presentarse con cortesía y agrado ante los grupos de interés, con los subordinados, entonces es crucial que los directivos se capaciten de manera permanente para tener éxito en la organización. (Acevedo, 2017)

- Habilidades de conversación

Se comprende las habilidades de conversación son las capacidades de conversar, que es el acto comunicativo que se establece entre dos o más partes y que supone el intercambio de ideas de modo tranquilo y respetuoso. Al respecto, la plana directiva debe estar representado por personas que reúnan atributos positivos como la asertividad y comunicación, que son necesarias para demostrar adecuadas habilidades de conversación sobre todo en las reuniones de trabajo sobre todo con los subordinados. (Fernández, 2017)

- Amabilidad

La amabilidad es la cualidad de amable. Este adjetivo se refiere a aquel o aquello que es amable, afectuoso o digno de ser amado. Al respecto, los directivos deben dirigirse a los subordinados con agrado, con respeto, y generar simpatía, por ello es crucial que los directivos estén en mejora continua en el fortalecimiento de sus habilidades sociales que es parte de la inteligencia

emocional que tanto hace falta en el mundo global para que se materialice la dimensión afectiva. (Goldstein, 1989)

- Diálogo

El concepto de diálogo es aquel que siempre implica una conversación o un intercambio discursivo entre por lo menos dos individuos interactuantes. Al respecto, para que haya diálogo las personas deben tener adecuadas habilidades como la asertividad y la comunicación, con inteligencia emocional podrán desarrollar diálogos exitosos para fortalecer la interacciones y dar solución a problemas de la vida diaria. (Mejía, 1999)

- Relación con los subordinados

La relación con los subordinados que deben tener los directivos debe ser de respeto, y de motivación para conseguir los objetivos organizacionales. La plana directiva debe ser una persona motivadora que lidere un clima positivo no contaminado por personas de mal carácter y con sus adecuadas cualidades debe relacionarse con sus subordinados. (Hidalgo y Abarca, 1992)

- Habilidades de comunicación

Son habilidades referidas a la escucha activa, presentarse, iniciar, mantener y finalizar conversaciones, cambiar de tema. Por consiguiente, es indispensable que los directivos tengan adecuadas habilidades comunicacionales, como el desarrollo de una comunicación interpersonal directa, saber escuchar e intercambiar información indispensable para el trabajo con sus subordinados. (Mendo, 2019)

- Comunicación interpersonal

La comunicación es un proceso de suma importancia para el ser humano. Cabe indicar que no se refiere solo de lo que realmente se dice, el lenguaje utilizado, sino de cómo se dice y de los mensajes no verbales enviados a través del tono de voz, las expresiones faciales, los gestos y el lenguaje corporal. Es crucial la comunicación interpersonal en todos los ámbitos de la vida, como el familiar, laboral, educacional, entre otros, por ello la plana directiva debe poseer adecuadas habilidades comunicativas. (Mendo, 2019)

- Comunicación directa

La comunicación directa, además, se caracteriza porque transmite la información sin intermediarios, entre el emisor y receptor. Al respecto, Por tal motivo, los directivos deben comunicar sus políticas, lineamientos, manuales de procedimientos, así como lo establecido en los documentos de gestión institucional, por ello debe tener adecuadas habilidades comunicativas. (Valles y Valles, 1996)

- Escuchar e intercambiar información necesaria para el trabajo con sus subordinados

El escuchar e intercambiar información dentro de la organización, que es una labor fundamental de la plana directiva que emite y comunica información, en cuanto a normas, políticas y procedimientos. Al respecto, en las organizaciones el intercambio de información es constante, para dinamizar la gestión y conseguir los objetivos de las empresas. (Herrera, Ramírez y Rosas, 2017)

- Habilidades para trabajar en equipo

Las capacidades para trabajar en equipo, que incluye la participación de los miembros de la organización. Los directivos deben promover el trabajo en equipo. Y el directivo asume con responsabilidad básicas para conseguir el éxito organizacional. Las habilidades para trabajar en equipo es una habilidad que actualmente se exige en los diferentes contextos, sobre todo en lo laboral, es decir, es fundamental que sean proactivos, comunicación, compromiso y responsabilidad, así como que sean asertivos y buena disposición, además como la coordinación y la claridad de funciones y espíritu crítico. (Muñoz, 2009)

- Proactividad

La proactividad está relacionada con el entorno laboral. Aparece en cientos de currículos y en recursos humanos van buscando personas proactivas para sus empresas. Es una persona proactiva cuando dinamiza sus acciones con entusiasmo para conseguir sus objetivos en beneficio de la organización. (Pérez, 2016)

- Comunicación

La comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, es decir, el intercambio de mensajes. En el caso de las organizaciones los directivos de la deben comunicarse adecuadamente, ya sea verbal escrita, y ahora una comunicación tecnológica. La organización emite políticas, objetivos, por ejemplo, mediante las directivas internas, la política, objetivos, la misión, visión del ente institucional, entre otros. (Peña, 2005)

– Compromiso y responsabilidad

Compromiso es una obligación contraída, palabra dada. La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder, que involucra el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo. Al respecto, la plana directiva debe comprometerse responsablemente con los intereses de la organización, para ello una de las habilidades más fundamentales es las habilidades sociales, que involucra las habilidades de comunicación y habilidades para trabajar en equipo, habilidades de gestión de reuniones, entre otros. (Valles, 2002)

– Asertividad

Es un componente de la inteligencia emocional, que permite demostrar sentimientos positivos, reflejado en el buen ánimo, en ser respetuoso y empático con los demás, en este caso de las organizaciones, con los usuarios internos y externos; por tal razón que la plana directiva debe desarrollar buenas prácticas de asertividad. (Gaeta y Galvanovskis, 2009)

– Buena disposición

La buena disposición trata del estado de ánimo para hacer una acción, es la disponibilidad física y emocional para el desarrollo de una tarea hacia una institución o con otra persona, o en todo caso en la resolución de un conflicto. Al respecto, la plana directiva debe siempre demostrar buena disposición para dinamizar la gestión, y un componente esencial son la demostración de las habilidades sociales hacia los grupos de interés. (Fernández, 2017)

- Coordinación

Se entiende por coordinación a la acción de coordinar, movilizar las personas para conseguir un resultado específico para una acción conjunta. Toda persona cumple un rol de coordinador en un contexto determinado, por lo que debe desarrollar una adecuada planificación, organización y ordenación de las heterogéneas tareas de quienes formarán parte de un proceso con la finalidad de producir ciertos resultados y, consiguientemente, triunfar en las metas establecidas. (Fernández, 2017)

- Claridad de funciones y espíritu crítico

Los directivos cuando desarrollan sus funciones deben ser claros para promover un clima favorable de entendimiento, y no permitir que haya confusión. Asimismo, la plana directiva debe demostrar un gran espíritu crítico, que la capacidad de una persona de cuestionar los principios, valores y normas que se le brindan en el entorno en el que se desenvuelve. (Acevedo, 2017)

- Habilidades de gestión de reuniones

Las habilidades de gestión de reuniones es la capacidad de planificar, organizar y controlar aspectos que implica hacer una reunión, como la hora, la agenda, la cantidad de participantes, entre otros. Por consiguiente, ante una actividad que se produce en un contexto grupal, en momento y espacio determinado y que tiene un objetivo específico.

Según Puente (2009), define a la reunión como una técnica de gestión, de dimensión social porque aglutina a un grupo de personas que tienen algo en común para conseguir un objetivo concreto. Puente (2009) considera que la gestión de toda reunión desde el punto de vista directivo se enfoca a reflexionar sobre aspectos de interés común.

- Habilidades de clarificar objetivos

Trata del saber hacer, el talento, la aptitud que permita desarrollar la clarificación de los objetivos, en este caso en las organizaciones, para lograr concretizar la concretización de la misión y visión. (Amorós, 2006)

- Habilidades para desarrollar capacidades

Es la aptitud para desarrollar alguna actividad. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Capacidad. Al respecto, la plana directiva debe desarrollar capacidades para el buen manejo de la gestión, primero ellos deben desarrollar capacidades de planificación, organización, dirección y control, entre otros, para conseguir sus objetivos. (Isla, Seijo y Espinosa, 2013)

- Dinamizar el desarrollo de la reunión

El dinamizar es la fuerza activa, que promueve una acción, en este caso la realización de las reuniones para conseguir los objetivos organizacionales (Garza, 2009). Al respecto, muchas veces en los entes educativos, los responsables de las reuniones que podrían ser de la plana directiva no promueven una participación activa de los docentes, por ejemplo.

- Crear un clima positivo en la reunión

Crear es una de las acciones propias y más características que desarrollan las personas en cualquier momento en las organizaciones para lograr que se cumpla la finalidad del ente económico. (Garza, 2009)

– Asertividad

Es una forma de entender el mundo y de entenderse las personas. Eso se traduce en un estilo de respuesta habitual a la hora de comunicarse que hace que influya en las demás personas. Actualmente, constituye una técnica comunicativa que permite a una persona poder expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada e inteligible para los demás, sin ofender o atacar a las personas que tienen distintos puntos de vista.

El entrenamiento asertivo permite disminuir ese estrés, enseñando a defender los legítimos derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido. Es evidente que una persona asertiva aporta en las relaciones interpersonales una mayor relajación. Es una habilidad que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, oportunamente, de la forma correcta y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás. (Huamán, 2012)

Por su parte, Bar-On (2006), en su modelo de competencia socio-emocional define a la asertividad, dentro de la dimensión intrapersonal, como la capacidad de expresarse de manera abierta y la capacidad de defender los derechos personales de forma respetuosa.

– Manifestación de sentimientos y creencias

La manifestación es una de las expresiones de las personas de sentimiento y creencias. En el caso de las organizaciones, los directivos deben tener inteligencia emocional para genera sentimientos positivos y creencias de que se puede lograr el crecimiento de la organización. (Madrigal, 2009)

- Asertividad social

Es una disposición y capacidad para iniciar, mantener o terminar las interacciones sociales fácil y cómodamente, en situaciones que implican amigos o conocidos, extraños o figuras de autoridad. (Cañón-Montañez y Rodríguez, 2011)

- Interacción con organizaciones

La capacidad para interactuar en el ámbito organizacional (institucional o empresarial) en situaciones en las cuales debe hacer solicitudes o responder a demandas específicas. (Vidal, 2012)

- Independencia

Es la disposición de resistir activamente la presión individual o de grupo para conformarse y obedecer, así como expresar las opiniones y creencias propias. (Morales, Benítez y Agustín, 2013)

- Expresión de opiniones

Es la manifestación de opiniones. Los directivos de una organización deben expresar opiniones y permitir que los subordinados también manifiesten sus opiniones. (Madrigal, 2009)

- Liderazgo

Es la disposición para conducir, dirigir o influencia a los otros en relaciones interpersonales, problemáticas que exigen actuación, iniciativa o asunción de responsabilidades. Un atributo fundamental de la comunicación

para el liderazgo es la empatía. Goleman profundiza en este concepto proponiendo tres dimensiones de la empatía o tres maneras diferentes de sentir los sentimientos del otro. (López, 2013)

- Empatía

De acuerdo a Ocampo y Vásquez (2000) quienes refieren que es la capacidad de establecer y sostener un nivel alto de interrelación con el aprendiz, también de considerarse en la situación real y propia del aprendiz, atender las consideraciones del aprendiz. Esta habilidad practicada de manera permanente facilita una relación armónica entre el instructor y el aprendiz.

- Generación de simpatía

Es la capacidad de producir simpatía forma parte de la personalidad de una persona. Se trata de algo propio de modo de ser y de su carácter, que convierte a dicho sujeto en alguien agradable para los demás. Desde la óptica psicológica, la simpatía se encuentra relacionada con la parte afectiva que moviliza la actitud de una persona. Por tanto, los directivos deben generar simpatía, sobre todo de los subordinados para el éxito organizacional (López, 2013).

- Respeto a las opiniones de demás

El respeto es una actitud de valoración que se mantiene hacia una cosa o persona, es decir, el respeto a las opiniones de los demás. El respeto se relaciona de manera estrecha con una actitud de reconocimiento hacia los demás, siendo tolerantes, el respeto abarca todas las esferas de la vida, en este caso como el ente organizacional, donde los directivos deben respetar las opiniones de los demás. (Peña, 2005)

- Desarrolla el diálogo con los demás

El diálogo es aquel que generalmente implica una conversación o un intercambio de la misma entre personas. Por consiguiente, los directivos deben tener la habilidad para intercambiar conversaciones en beneficio del ente organizacional. Al respecto, la plana directiva debe desarrollar diálogo con los grupos de interés, sobre todo con sus subordinados. (Peña, 2005)

- Atento a las necesidades de los demás

En una organización, ser atento refiere a tener en cuenta lo que necesita los subordinados o el personal, brindando su amabilidad, cortesía, con el propósito de conseguir que la organización progrese. (Pérez, 2016)

- Habilidades de negociación

Fisher y Ury (1981), quienes afirman que es la destreza o capacidad para la negociación, que es un medio básico de conseguir de los demás aquello que se desea. Es una comunicación bidireccional, pensada para conseguir un acuerdo, cuando se comparten algunos intereses y se tienen otros que son opuestos entre sí. Actualmente, se requiere más actividades de negociación, debido a que cada vez surgen más conflictos. Ya sea en el ámbito político, empresarial o personal, se llegan a la mayoría de las decisiones mediante la negociación. (Paz, 2004)

- Habilidad para desarrollar un proceso de mutua comunicación

Es la capacidad de desarrollar un proceso de mutua comunicación que permita conseguir los objetivos organizacionales. La comunicación puede ser

verbal, o escrita, por ello la plana directiva tiene que tener habilidades comunicativas. (Valles, 2002)

- Habilidad para generar acuerdos beneficios para todos

Es la aptitud que tienen las personas para generar acuerdos que beneficie a toda la organización que garantice el logro de los objetivos. Asimismo, el ente institucional, a través de los acuerdos, asegura el éxito organizacional. (Paz, 2004)

2.2.1.4. Importancia

El tratamiento de las habilidades sociales es fundamental para las organizaciones, ya que son las destrezas que pueden deben tener los jefes, gerentes y dueños de los entes organizacionales, con la finalidad de conseguir las metas organizacionales, para ello los directivos deben ser muy responsables cuando se hacen cargo de una función. Las habilidades sociales como las habilidades de interacción social, habilidades de comunicación, habilidades para trabajar en equipo y las habilidades de gestión de reuniones, asertividad, por ello, la plana directiva debe estar en constante comunicación.

2.2.1.5. Habilidades sociales en el ámbito educativo

En las instituciones educativas, los actores educativos están en constante interacción para tratar de desarrollar buenas práctica de gestión, pero para ello se requiere que los directivos demuestran adecuadas habilidades sociales, como las habilidades de interacción social que incluye la presentación, cortesía, habilidades de conversación, amabilidad, diálogo, relación con los subordinados; asimismo, las habilidades de comunicación que involucra la comunicación interpersonal, la capacidad de escucha. Así como también, las habilidades para trabajar en equipo, que incluye la proactividad, la comunicación, buena disposición. Además, las habilidades de gestión de

reuniones, y considera las habilidades de clarificar objetivos, habilidades de desarrollo de la reunión, crear el clima positivo en la reunión.

Asimismo, una habilidad social esencial es la asertividad, que incluye la habilidad social, la interacción con organizaciones, la independencia; sin embargo, a veces los directivos no asumen su responsabilidad, y si se dan cuenta que no demuestran habilidades sociales no hacen nada por mejorar, probablemente sea porque no le dan importancia a un aspecto fundamental para el logro de los objetivos institucionales, entonces se hace crucial que la plana directiva tome buena toma de decisiones. Entonces, es evidente que en este siglo XXI, se hace un asunto preponderante que los directivos demuestren buenas habilidades sociales en los diferentes contextos, en este caso educativo, para la consecución de metas y objetivos institucionales, con un trabajo colaborativo permanente y de esa manera dar respuesta a la alta demanda de la gestión educativa actual. (Mendo, 2019)

2.2.2. Desempeño laboral

2.2.2.1. Definición del desempeño laboral

Según Robbins (2004), relaciona el desempeño con la habilidad de organizar las actividades que al incorporarse forma parte de la conducta y la actuación de los individuos implicados en el desarrollo productivo. El desempeño laboral tiene algunas características que destacan como las competencias, destrezas, necesidades y facultades que crean comportamientos, los cuales afectan el efecto del desempeño, haciendo que las organizaciones estén siempre vinculadas con la naturaleza del trabajo en sí (Sánchez, 2006 citado por Soto, 2019). Así como también, el desempeño laboral se refleja en el rendimiento en la tarea, que incluye la capacidad de hacer bien el trabajo, dar soluciones creativas frente a nuevos problemas, poder desarrollar tareas laborales desafiantes. Así como el desempeño

contextual, considera cuando las personas en su desempeño laboral toman la iniciativa para desarrollar nuevos trabajos, tener en cuenta resultados que debe lograr, trabajar para mantener nuevos conocimientos laborales, la búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo.

Un buen desempeño laboral no evidencia comportamientos contraproducentes, que involucra quejarse por asuntos sin importancia, comentar situaciones negativas del trabajo, hacer grande los problemas, que se concentren en aspectos negativos del trabajo. Y también, el desempeño laboral, se nota por el nivel de rendimiento en el contexto.

2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral

El desempeño laboral es crucial para conseguir el éxito organizacional, pero está en función de un buen líder, y sobre todo que las habilidades sociales, quien debe promover un trabajo en equipo, donde se comparta responsabilidades, en este caso, motivando a todos los subordinados, pero con inteligencia emocional; solo así habrá situaciones socio laborales; por ende, se tendrá entes organizacionales más positivas, donde los integrantes de la misma, dinamicen sus interacciones. (Pades, 2003)

2.2.2.3. Caracterización del desempeño laboral

El desempeño emplea un modelo de tres dimensiones, para reconocer los comportamientos que corresponden al entorno del desempeño. A continuación, se detalla las tres dimensiones:

Dimensión 1. Desempeño de tareas o rendimiento en la tarea

El desempeño de tareas explica la agrupación de conductas que determinan el puesto; son los hechos que requieren una posición. Son las

tareas o actividades que desarrollan las personas de acuerdo a sus funciones en un centro laboral. (Varela y Salgado, 2010)

Dimensión 2. Desempeño contextual o rendimiento en el contexto

Agrupar comportamientos, que no se relacionan con la labor que desempeña, que se ejecutan de forma voluntaria sobre los trabajadores de la organización en sí misma, y que indirectamente ayudan a conseguir los objetivos trazados por el ente organizacional al implantar un entorno propicio de trabajo. (Organ, 1988)

Dimensión 3. Desempeño contraproducente

De acuerdo a Robinson y Bennett (1995) citado por Soto (2019), el desempeño contra productivo refiere a las conductas que atentan con la conveniencia del ente organizacional o de las personas a favor del incumplimiento de las normas, ya sean implícitas o manifestadas. Dos aspectos son reconocidos en el modelo de desempeño contra productivo: interpersonal y organizacional. El primer aspecto tiene conductas que hacen que los colegas o el personal del centro laboral se encuentren en peligro y sin bienestar físico y psicológico de los colegas de trabajo. Este factor parte desde conductas de escasa relevancia, como opinar mal de los miembros del trabajo o que se evidencie preferencias en la toma de decisiones, hasta ofensas como atentar o realizar actos de coacción hacia otros.

Dimensión 4. Dimensiones del desempeño laboral evaluado desde el Rendimiento Laboral (RL)

El rendimiento laboral es un constructo que tiene varias dimensiones y lo indica como conductas que son primordiales para conseguir los objetivos organizacionales y están bajo el control de los supervisores (Koopmans,

Bernards, Hildebrandt, Buuren, Van der Beek y CW de Bet, 2014). El rendimiento laboral es la conducta que está orientada hacia el trabajo.

2.2.2.4. SENATI –Tacna

El SENATI es el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial.

– Historia

Es una institución creada por la Sociedad Nacional de Industrias y con el objetivo de brindarle a miles de jóvenes la oportunidad de formarse y capacitarse profesionalmente en actividades industriales y también en instalaciones, reparaciones y mantenimiento para cualquier otra actividad económica.

– Misión

Formar profesionales técnicos innovadores y altamente productivos.

– Visión

Liderar en América Latina, la excelencia en formación profesional tecnológica.

– Naturaleza y finalidad

Art. 1°.- El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) es una persona jurídica de derecho público con autonomía técnica, pedagógica, administrativa y económica y con patrimonio propio, que tiene por finalidad proporcionar formación profesional y capacitación a los trabajadores de las actividades productivas consideradas en Categoría D de la "Clasificación

Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas de las Naciones Unidas (Revisión 3)" y de todas las demás actividades industriales y de instalación, reparación y mantenimiento contenidas en cualquier otra de las categorías de la misma Clasificación.

Artículo 2°. - El SENATI, adicionalmente, podrá desarrollar actividades de capacitación igual o distintas de las comprendidas en el artículo anterior y participar en programas de investigación científica y tecnológica relacionados con el trabajo industrial y temas conexos.

Las actividades a que se refiere el párrafo anterior deberán ser financiadas con recursos distintos de los mencionados en los artículos 11o. y 12o. de la presente ley.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Asertividad

De acuerdo con Bar-On (2006), es la capacidad de manifestarse de forma abierta y defender los derechos personales sin mostrarse agresivo ni pasivo.

Cooperación y trabajo en equipo

Es el conjunto de tareas y acciones que desarrollan un conjunto de personas para conseguir objetivos comunes. (Peña, 2005)

Comportamientos contraproducentes

Los comportamientos contraproducentes se presentan cuando los trabajadores se quejan por asuntos sin importancia, cuando comentan aspectos negativos del trabajo, cuando se agranda problemas, y la concentración en los aspectos negativos del trabajo. (Koopmans et al., 2014)

Desempeño laboral

Trata del rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y el rendimiento en el contexto, que puede demostrar una persona (Varela y Salgado, 2010).

Empatía

Capacidad de establecer y sostener un nivel alto de interrelación con las personas, es ponerse en lugar de las otras personas. Es decir, que la comprende de todas maneras. (Ocampo y Vásquez,2000)

Gestión de reuniones

Planificación, organización y control de actividades inherente a ejecutar una reunión, como por ejemplo la agenda, por ello debe coordinar con los grupos de interés para tener éxito (Tapia-Gutiérrez y Cubo-Delgado, 2017). (Comission,2006)

Habilidades sociales

Conductas que se manifiestan en situaciones interpersonales; las habilidades sociales pueden ser aprendidas. (Gil,1993)

Habilidades de interacción social

Alude al comportamiento de la persona cuando se presenta, cortésmente y con agrado con los grupos de interés, sobre todo con los subordinados. (Acevedo, 2017)

Habilidades de comunicación

Comprende la comunicación interpersonal, la comunicación directa, el escuchar e intercambiar información necesaria para el trabajo con sus subordinados, y que toma en cuenta la comunicación, basado en la comunicación verbal y escrita. (Mendo, 2019)

Habilidades para el trabajo en equipo

Se refleja cuando las personas en este caso en un centro desarrollan acciones para concretizar objetivos comunes. (Muñoz, 2009)

Habilidades de negociación

Capacidad para desarrollar un proceso de mutua comunicación, así como la capacidad de generar acuerdo que sea beneficioso para todos. (Pérez, 2016)

Rendimiento en la tarea

Desarrollo correcto, eficaz y eficiente del trabajo aunado a nuevos conocimientos laborales y la búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo. (Koopmans et al., 2014)

Rendimiento laboral

Comportamientos dirigidos a la labor (y los que exceden los requerimientos del rol, o comportamientos extra-rol). Por otro lado, la productividad y la eficacia son comprendidas como resultado de dichos comportamientos. (Koopmans et al., 2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

EL tipo de investigación es pura o básica, debido a que profundiza las variables de estudio (Bernal, 2010). Asimismo, Sánchez (2019), sostiene que la investigación básica es teórica, se aplica en mayor medida en las ciencias sociales y no modifica la realidad.

La investigación básica busca conocer un determinado tema, este tipo de investigación tiene como problema la falta de un conocimiento, generalmente, se aplica en las ciencias sociales.

3.1.2. Diseño de investigación

Se trató de un diseño no experimental, ya que los fenómenos se observan tal cual como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, donde no se provocaron las situaciones, sino que se analizan circunstancias ya existentes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Asimismo, es transversal ya que los datos se recolectaron en un solo momento del tiempo.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por 70 instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna 2019

3.2.2. Muestra

El tamaño de la muestra, se estimó en base a la siguiente fórmula:

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

N = 70 población

Z = Confianza estadística 95 %, 1,96

p= 0,05: probabilidad de éxito

q=0,05: probabilidad de fracaso

E = 0,05: margen de error

n= 59

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable 1: Habilidades sociales

Definición conceptual

Conjunto de hábitos, adquisiciones o conductas que permiten manejar bien las emociones en las relaciones sociales, familiares y profesionales y cuyos elementos esenciales son de tipo conductivos (cómo actúo), cognitivos (cómo percibo y pienso), fisiológicos (de qué manera el cuerpo lo manifiesta) y emocionales (cómo lo sentimos). (Muñoz,2009)

Variable 2: Desempeño laboral

Definición conceptual

Compuesto de comportamientos esperados de un trabajador; es la razón por la cual se estipula contratar a un individuo. (Campbell,1990)

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador	Escala	
HABILIDADES SOCIALES	Habilidades de interacción social	<ul style="list-style-type: none"> – Presentación cortés. – Habilidad de conversación – Amabilidad – Diálogo – Relación con subordinados 	Ordinal	
	Habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicación interpersonal – Comunicación directa – Escuchar e intercambiar información 		
	Habilidades para trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> – Proactividad – Comunicación – Compromiso y responsabilidad – Asertividad – Buena disposición – Claridad de funciones – Espíritu crítico 		
	Habilidades para la gestión de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> – Habilidad para clarificar objetivos – Gestiona clima positivo – Habilidades de gestión de reunión 		
	Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> – Manifestación de sentimientos y creencias – Asertividad social – Interacción con organizaciones – Liderazgo 		
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> – Genera simpatía – Respeta opiniones de otros – Dialoga – Atento a necesidades de otros 		
	Habilidades de negociación	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo mutua comunicación – Genera acuerdos beneficiosos para todos 		

DESEMPEÑO LABORAL	Rendimiento en la tarea	– Eficacia	Ordinal
		– Propuesta de soluciones creativas	
		– Desarrollo de tareas desafiantes	
	Desempeño contextual	– Iniciativa para nuevos trabajos	
		– Tiene en cuenta resultados a lograr	
		– Mantener nuevos conocimientos	
		– Nuevos desafíos laborales	
	Comportamientos contraproducentes	– Quejas por banalidades	
		– Comentarios negativos	
	– Magnifica problemas		

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Técnicas

Encuesta

En el presente estudio se consideró la encuesta dirigida a los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, para evaluar las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral.

3.4.2. Instrumentos

- Cuestionario

Se consideró un cuestionario dirigido a los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, para evaluar las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral.

Validación

Es un requisito primordial que debe cumplir el instrumento antes de desarrollar el trabajo de campo, y verifica si mide lo que realmente debe medir.

El instrumento fue validado por expertos, para establecer la validez de contenido.

Fiabilidad

De acuerdo Hernández et al (2014) es el nivel de precisión de la medida, en el sentido de que si se aplica en repetidas ocasiones el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

La confiabilidad del instrumento se hizo a través del método de consistencia interna *Alfa Cronbach*, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los datos se utilizaron estadísticos de distribución de frecuencias, tablas cruzadas y la prueba de Pearson, con el software estadístico SPSS versión 23. La discusión de los resultados se hizo mediante la comparación de los mismos con los antecedentes y con los fundamentos teóricos del estudio. La formulación de los resultados se hizo en correspondencia con los objetivos establecidos y los hallazgos.

Una vez procesado los datos, se desarrolló el análisis estadístico y el análisis descriptivo. Los resultados se presentaron en tablas y figuras estadísticas. Se describe los datos, valores, puntuación y distribución de frecuencia para cada variable. Asimismo, se utilizó la estadística inferencial, en este caso el modelo estadístico regresión lineal ordinal, para demostrar que las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019.

CAPÍTULO IV

MARCO FILOSÓFICO

El estudio se ubica en el paradigma interpretativo y cualitativo, que es apropiado para estudiar los fenómenos sociales, al tratar de comprender la realidad, en este caso las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento En Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, 2019, los sujetos investigados, no solo aportan datos sino que los valores de estos datos terminan en la mejora de los propios sujetos, en este caso los miembros de la plana directiva.

Considera la perspectiva hermenéutica, ya que explica la relación entre el hecho y el contexto que le antecede, en este caso el contexto educativo. Considera un análisis de investigación naturalista, debido a que estudio las situaciones del mundo real tal y como se desenvuelven de manera natural los miembros de la plana directiva con respecto a sus habilidades sociales, hay una actitud abierta a lo que surja y no manipuladora. Una de las características, es que utiliza datos cualitativos, se determina la sensibilidad hacia el contexto, en este caso el contexto educativo: SENATI.

Es decir, su interés se orienta a las acciones humanas y a la práctica social, donde se genera la comprensión de los fenómenos en condiciones naturales, de las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento En Trabajo Industrial – SENATI de Tacna.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. HABILIDADES SOCIALES DE LA PLANA DIRECTIVA

Tabla 1

Habilidades sociales de la plana directiva

Categoría	N°	%
Muy inadecuadas	5	8,5
Inadecuada	3	5,1
Poco adecuada	38	64,4
Adecuada	7	11,8
Muy adecuada	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que es muy inadecuada las habilidades sociales de la plana directiva. El 5,1 % del grupo refieren que es inadecuada. El 64,4 % del grupo indican que son poco adecuadas. El 11,8 % indican que son adecuadas. El 10,2 % del grupo indican que son muy adecuadas. (Tabla 1)

Tabla 2*Habilidad de interacción social*

Categoría	N°	%
Muy inadecuadas	4	6,8
Inadecuadas	9	15,2
Poco adecuadas	34	57,6
Adecuadas	8	13,6
Muy adecuadas	4	6,8
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que son muy inadecuadas las habilidades de interacción social de los directivos. El 15,2 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 57,6 % del grupo indican que son poco adecuadas. El 13,6 % manifiestan que son adecuadas. El 6,8 % del grupo manifiestan que son muy adecuadas. (Tabla y Figura 2)

Tabla 3*Presentación, cortesía y agrado*

Categoría	N°	%
Muy inadecuadas	4	6,8
Inadecuadas	5	8,5
Poco adecuadas	35	59,3
Adecuadas	8	13,5
Muy adecuadas	7	11,9
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que son muy inadecuadas las habilidades de presentación, cortesía y agrado de los directivos. El 8,5 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 59,3 % del grupo indican que son poco adecuadas. El 13,5 % indican que son adecuadas. El 11,9 % del grupo indican que son muy adecuadas. (Tabla 3)

Tabla 4*Habilidades de conversación*

Categoría	N°	%
Muy inadecuadas	5	8,5
Inadecuadas	2	3,4
Poco adecuadas	40	67,8
Adecuadas	6	10,1
Muy adecuadas	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que son muy inadecuadas las habilidades de conversación. El 3,4 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 67,8 % del grupo afirman que son poco adecuadas. El 10,1 % indican que son adecuadas. El 10,2 % del grupo indican que son muy adecuadas. (Tabla 4)

Tabla 5

Amabilidad

Categoría	N°	%
Nunca	5	8,5
Casi nunca	2	3,4
A veces	41	69,5
Casi siempre	10	16,9
Siempre	1	1,7
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que los directivos nunca muestran amabilidad. El 3,4 % del grupo refieren que casi nunca. El 69,5 % del grupo indican que a veces. El 16,9 % manifiestan que casi siempre. Y 1,7 % del grupo indican que siempre. (Tabla 5)

Tabla 6

Diálogo

Categoría	Nº	%
Nunca	5	8,5
Casi nunca	3	5,1
A veces	36	61,0
Casi siempre	9	15,2
Siempre	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, manifiestan que nunca los directivos muestran diálogo. El 5,1 % del grupo refieren que casi nunca. El 61,0 % del grupo indican que a veces. El 15,2 % indican que casi siempre. El 10,2 % del grupo precisan que siempre. (Tabla 6)

Tabla 7*Relación con los subordinados*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	4	6,8
Inadecuada	5	8,5
Poco adecuada	42	71,1
Adecuada	5	8,5
Muy adecuada	3	5,1
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, afirman que es muy inadecuada la relación que tiene los directivos con los subordinados. El 8,5 % del grupo refieren que es inadecuada. El 71,1 % del grupo asienten que es poco adecuada. El 8,5 % indican que es adecuada. El 5,1 % del grupo indican que es adecuada. (Tabla 7)

Tabla 8*Habilidades de comunicación*

Categoría	Nº	%
Muy inadecuadas	3	5,1
Inadecuadas	5	8,5
Poco adecuadas	39	66,1
Adecuadas	8	13,5
Muy adecuadas	4	6,8
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 5,1 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, asienten que es muy inadecuada las habilidades de comunicación. El 8,5 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 66,1 % del grupo aseveran que son poco adecuadas. El 13,5 % indican que son adecuadas. El 6,8 % del grupo indican que son adecuada. El 6,8 % del grupo es adecuada. (Tabla 8)

Tabla 9*Comunicación interpersonal*

Categoría	N°	%
Muy inadecuadas	5	8,5
Inadecuadas	2	3,4
Poco adecuadas	42	71,2
Adecuadas	7	11,8
Muy adecuadas	3	5,1
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, afirma que es muy inadecuada la comunicación interpersonal de los directivos. El 3,4 % del grupo refieren que es inadecuada. El 71,2 % del grupo indican que es poco adecuada. El 11,8 % asiente que es adecuada. El 5,1 % del grupo indican que es muy adecuada. (Tabla 9)

Tabla 10*Comunicación directa*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	4	6,8
Inadecuadas	5	8,5
Poco adecuada	42	71,1
Adecuada	6	10,2
Muy adecuada	2	3,4
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, manifiestan que es muy inadecuada la comunicación directa de los directivos. El 8,5 % del grupo refieren que es inadecuada. El 71,1 % del grupo indican que es poco adecuada. El 10,2 % indican que es adecuada. El 3,4 % del grupo indican que es adecuada. (Tabla 10)

Tabla 11

Escuchar e intercambiar información necesaria con subordinados

Categoría	Nº	%
Nunca	5	8,5
Casi nunca	4	6,8
A veces	42	71,1
Casi siempre	6	10,2
Siempre	2	3,4
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que nunca los directivos escuchan e intercambian información necesaria para el trabajo con sus subordinados. El 6,8 % del grupo manifiestan que casi nunca. El 71,1 % del grupo aseveran que, a veces. El 10,2 % indican que casi siempre. El 13,4 % del grupo indican que siempre. (Tabla 11)

Tabla 12*Habilidades para el trabajo en equipo*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	2	3,4
Inadecuada	2	3,4
Poco adecuadas	43	72,9
Adecuada	8	13,5
Muy adecuadas	4	6,8
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 3,4 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, manifiesta que son muy inadecuadas las habilidades para trabajar en equipo. El 3,4 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 72,9 % del grupo afirman que son poco adecuadas. El 13,5 % indican que son adecuadas. El 6,8 % del grupo indican que son muy adecuadas. (Tabla 12)

Tabla 13*Proactividad*

Categoría	N°	%
Nunca	1	1,7
Casi nunca	5	8,5
A veces	38	64,4
Casi siempre	11	18,6
Siempre	4	6,8
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 1,7 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, manifiestan que los directivos nunca demuestran proactividad. El 8,5 % del grupo refieren que casi nunca. El 64,4 % del grupo aseveran que a veces. El 18,6 % afirman que casi siempre. El 6,8 % del grupo indican que siempre (Tabla 13)

Tabla 14*Comunicación*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	3	5,1
Inadecuada	8	13,5
Poco adecuada	37	62,7
Adecuada	5	8,5
Muy adecuada	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 5,1 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, manifiestan que la comunicación de los directivos es muy inadecuada. El 13,5 % del grupo refieren que es inadecuada. El 62,7 % del grupo precisan que es poco adecuada. El 8,5 % aseveran que es adecuada. El 10,2 % del grupo indican que es muy adecuada. (Tabla 14)

Tabla 15*Compromiso y responsabilidad*

Categoría	N°	%
Muy inadecuado	3	5,1
Inadecuado	5	8,5
Poco adecuado	42	71,1
Adecuado	6	10,2
Muy adecuado	3	5,1
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 5,1 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, aseveran que es muy inadecuado el compromiso y responsabilidad. El 8,5 % del grupo refieren que es inadecuado. El 71,1 % del grupo manifiestan que es poco adecuado. El 10,2 % indican que es adecuado. El 5,1 % del grupo indican que es muy adecuado. (Tabla 15)

Tabla 16*Asertividad*

Categoría	N°	%
Nunca	3	5,1
Casi nunca	5	8,5
A veces	32	54,2
Casi siempre	10	16,9
Siempre	9	15,3
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 5,1 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, aseveran que nunca los directivos demuestran asertividad. El 8,5 % del grupo refiere que casi nunca. El 54,2 % del grupo asienten que a veces. El 16,9 % indican que es casi siempre. El 15,3 % del grupo indican que siempre. (Tabla 16)

Tabla 17*Buena disposición*

Categoría	N°	%
Nunca	3	5,1
Casi nunca	7	11,8
A veces	37	62,7
Casi siempre	5	8,5
Siempre	7	11,9
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 5,1 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que nunca los directivos demuestran buena disposición. El 11,8 % del grupo manifiestan que casi nunca. El 62,7 % del grupo asienten que a veces. El 8,5 % indican que casi siempre. El 11,9 % del grupo expresan que siempre. (Tabla 17)

Tabla 18*Coordinación*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	5	8,5
Inadecuada	7	11,8
Poco adecuada	34	57,6
Adecuada	6	10,2
Muy adecuada	7	11,9
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que la coordinación que desarrolla los directivos es muy inadecuada. El 11,8 % del grupo refieren que es inadecuada. El 57,6 % del grupo manifiestan que es poco adecuada. El 10,2 % asienten que es adecuada. Y el 11,9 % del grupo expresan que es muy adecuada. (Tabla 18)

Tabla 19*Claridad de funciones y espíritu crítico*

Categoría	N°	%
Nunca	4	6,8
Casi nunca	9	15,2
A veces	34	57,6
Casi siempre	6	10,2
Siempre	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, manifiestan que los directivos nunca demuestran claridad de funciones y espíritu. El 15,2 % del grupo afirma que casi nunca. El 57,6 % del grupo aseveran que a veces. El 10,2 % indican que casi siempre. El 10,2 % del grupo indican que siempre. (Tabla 19)

Tabla 20*Habilidades de gestión de reuniones*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	4	6,8
Inadecuada	6	10,1
Poco adecuada	36	61,0
Adecuada	5	8,5
Muy adecuada	8	13,6
Total	59	100,0

Fuente: cuestionario

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que es muy inadecuada las habilidades de gestión de reuniones que desarrollan los directivos. El 10,1 % del grupo manifiestan que es inadecuada. El 61,0 % del grupo expresan que es poco adecuada. El 8,5 % asienten que es adecuada. El 13,6 % del grupo indican que es muy adecuada

Tabla 21*Habilidades para clarificar objetivos*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	5	8,5
Inadecuada	6	10,1
Poco adecuada	39	66,1
Adecuada	5	8,5
Muy adecuada	4	6,8
Total	59	100,0

Fuente: base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, expresan que es muy inadecuada las habilidades de clarificar objetivos de los directivos. El 10,1 % del grupo refieren que es inadecuada. El 66,10 % del grupo asiente que es poco adecuada. El 8,5 % precisan que es adecuada. El 6,8 % del grupo indican que es muy adecuada. (Tabla 21)

Tabla 22*Habilidades para desarrollar capacidades*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	5	8,5
Inadecuada	9	15,2
Poco adecuada	28	47,5
Adecuada	10	16,9
Muy adecuada	7	11,9
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que es muy inadecuada las habilidades de desarrollar capacidades. El 15,2 % del grupo afirma que es inadecuada. El 47,5 % del grupo expresa que es poco adecuada. El 16,9 % asienten indican que es adecuada. El 11,9 % del grupo asiente que es muy adecuada. (Tabla 22)

Tabla 23*Habilidades para dinamizar las reuniones*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	5	8,5
Inadecuada	11	18,6
Poco adecuada	25	42,4
Adecuada	12	20,3
Muy adecuada	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que las habilidades de dinamizar el desarrollo de la reunión de los directivos son muy inadecuadas. El 18,6 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 42,4 % del grupo expresa que son poco adecuadas. El 20,3 % asiente que son adecuadas. El 10,2 % del grupo precisan que son muy adecuadas. (Tabla 23)

Tabla 24*Habilidades para crear un clima positivo*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	5	8,5
Inadecuada	6	10,1
Poco adecuada	33	55,9
Adecuada	8	13,6
Muy adecuada	7	11,9
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que son muy inadecuadas las habilidades de crear un clima positivo en la reunión. El 10,1 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 55,9 % del grupo manifiestan que son poco adecuadas. El 13,6 % expresa que son adecuadas. El 11,9 % del grupo asiente que son muy adecuadas. (Tabla 24)

Tabla 25*Asertividad*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	5	8,5
Inadecuada	8	13,5
Poco adecuada	33	55,9
Adecuada	7	11,9
Muy adecuada	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que es muy inadecuada la asertividad que demuestran los directivos. El 13,5 % del grupo refieren que es inadecuada. El 55,9 % del grupo afirman que es poco adecuada. El 11,9 % expresa que es adecuada. Y el 10,2 % del grupo indican que es muy adecuada. (Tabla 25)

Tabla 26*Manifestación de sentimientos y creencias*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	3	5,1
Inadecuada	6	10,2
Poco adecuada	37	62,7
Adecuada	7	11,8
Muy adecuada	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 5,10 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que la manifestación de sentimientos y creencias que demuestran los directivos es muy inadecuada. El 10,2 % del grupo refieren que es inadecuada. El 62,7 % del grupo precisan que es poco adecuadas. El 11,8 % manifiestan que es adecuada. El 10,2 % del grupo indican que es muy adecuada. (Tabla 26)

Tabla 27*Asertividad social*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	1	1,7
Inadecuada	5	8,5
Poco adecuada	41	69,5
Adecuada	7	11,8
Muy adecuada	5	8,5
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 1,7 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, precisan que es muy inadecuada la asertividad que demuestran los directivos. El 8,5 % del grupo refieren que es inadecuada. El 69,5 % del grupo indican que es poco adecuada. El 11,8 % expresan que es adecuada. El 8,5 % del grupo asienten que es muy adecuada. (Tabla 27)

Tabla 28*Interacción con las organizaciones*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	4	6,8
Inadecuada	6	10,1
Poco adecuada	39	66,1
Adecuada	6	10,2
Muy adecuada	4	6,8
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, manifiestan que es muy inadecuada la interacción con organizaciones que desarrollan los directivos. El 10,1 % del grupo refieren que es inadecuada. El 66,1 % del grupo indican que es poco adecuada. El 10,2 % expresan que es adecuada. El 6,8 % del grupo precisan que es muy adecuada. (Tabla 28)

Tabla 29*Independencia*

Categoría	N°	%
Nunca	6	10,2
Casi nunca	9	15,2
A veces	29	49,2
Casi nunca	7	11,8
Nunca	8	13,6
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 10,2 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que nunca los directivos muestran independencia. El 15,2 % del grupo refieren que casi nunca; el 49,2 % del grupo expresan que, a veces. El 11,8 % precisan que casi siempre. El 13,6 % del grupo manifiestan que siempre. (Tabla 29)

Tabla 30*Expresión de opiniones*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	4	6,8
Inadecuada	4	6,8
Poco adecuada	37	62,7
Adecuada	8	13,5
Muy adecuada	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que las expresiones de opiniones de los directivos son muy inadecuadas. El 6,8 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 62,7 % del grupo manifiestan que son poco adecuadas. El 13,5 % precisan que son adecuadas. El 10,2 % del grupo indican que son muy adecuadas. (Tabla 30)

Tabla 31*Liderazgo*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	6	10,2
Inadecuada	7	11,8
Poco adecuada	34	57,6
Adecuada	5	8,5
Muy adecuada	7	11,9
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 10,2 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que es muy inadecuado el liderazgo que muestran los directivos. El 11,8 % del grupo refieren que es inadecuado. El 57,6 % del grupo manifiestan que es poco adecuado. El 8,5 % indican que es adecuado. El 11,9 % del grupo expresan que es muy adecuado. (Tabla 31)

Tabla 32*Empatía*

Categoría	N°	%
Nunca	5	8,5
Casi nunca	5	8,5
A veces	33	55,9
Casi siempre	6	10,2
Siempre	10	16,9
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, asienten que nunca los directivos muestran empatía. El 8,5 % del grupo refieren que casi nunca. El 55,9 % del grupo precisan que, a veces. El 10,2 % expresan que casi siempre. El 16,9 % del grupo indican que siempre. (Tabla 32)

Tabla 33*Generación de simpatía*

Categoría	N°	%
Nunca	5	8,5
Casi nunca	6	10,2
A veces	35	59,2
Casi siempre	7	11,9
Siempre	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 68,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, manifiestan que los directivos nunca generan simpatía. El 10,2 % del grupo refieren que casi nunca. El 59,2 % del grupo precisan que, a veces. El 11,9 % indican que casi siempre. El 10,2 % del grupo asienten que siempre. (Tabla 33)

Tabla 34

Respeto a las opiniones de los demás

Categoría	N°	%
Nunca	6	10,2
Casi nunca	2	3,4
A veces	42	71,1
Casi siempre	4	6,8
Siempre	5	8,5
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 10,2 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que nunca los directivos muestran el respeto a las opiniones de los demás. El 3,4 % del grupo refieren que casi nunca. El 71,1 % del grupo manifiestan que, a veces, El 6,8 % expresan que casi siempre. El 8,5 % del grupo indican que siempre. (Tabla 34)

Tabla 35

Desarrollo el diálogo con los demás

Categoría	N°	%
Nunca	3	5,1
Casi nunca	8	13,5
A veces	35	59,3
Casi siempre	6	10,2
Siempre	7	11,9
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 5,1 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, expresan que nunca los directivos desarrollan diálogo con los demás. El 13,5 % del grupo refieren que casi nunca. El 59,3 % del grupo manifiestan que, a veces. El 10,2 % aseveran que casi siempre. El 11,9 % del grupo precisan que siempre. (Tabla 35)

Tabla 36

Atento a la necesidad de los demás

Categoría	N°	%
Nunca	4	6,8
Casi nunca	9	15,2
A veces	30	50,8
Casi siempre	7	11,9
Siempre	9	15,3
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que nunca los directivos se muestran atento a la necesidad de los demás. El 15,2 % del grupo refieren que casi nunca. El 50,8 % del grupo expresan que, a veces. El 11,9 % asienten que casi siempre. El 15,3 % del grupo indican que siempre. (Tabla 36)

Tabla 37*Habilidades de negociación*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	4	6,8
Inadecuada	4	6,8
Poco adecuada	39	66,1
Adecuada	9	15,2
Muy adecuada	3	5,1
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que son muy inadecuadas las habilidades de negociación que desarrollan los directivos. El 6,8 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 66,1 % del grupo manifiestan que son poco adecuadas. El 15,2 % del grupo indican que son adecuadas. El 5,1 % del grupo expresan que son muy adecuadas. (Tabla 37)

Tabla 38*Habilidades para desarrollar procesos de mutua comunicación*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	4	6,8
Inadecuada	5	8,5
Poco adecuada	37	62,7
Adecuada	8	13,5
Muy adecuada	5	8,5
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, manifiestan que son muy inadecuadas las habilidades de los directivos para desarrollar un proceso de mutua comunicación de los directivos. El 8,5 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 62,7 % del grupo expresan que son poco adecuadas. El 13,5 % del grupo indican que son adecuadas. El 8,5 % del grupo precisan que son muy adecuadas. (Tabla 38)

Tabla 39

Habilidades para generar acuerdos beneficiosos para todos

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	6	10,2
Inadecuada	8	13,5
Poco adecuada	33	55,9
Adecuada	7	11,9
Muy adecuada	5	8,5
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 10,2 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que son muy inadecuadas las habilidades de los directivos de generar acuerdos que sea beneficios para todos. El 13,5 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 55,9 % del grupo precisan que son poco adecuadas. El 11,9 % manifiestan que son adecuadas. El 8,5 % del grupo indican que son muy adecuadas. (Tabla 39)

5.2. Desempeño laboral

Tabla 40

Desempeño laboral

Categoría	N°	%
Muy bajo	3	5,1
Bajo	5	8,5
Regular	39	66,1
Alto	8	13,5
Muy alto	4	6,8
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 5,1 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, indican que es muy bajo el desempeño laboral. El 8,5 % del grupo refieren que es bajo. El 66,1 % del grupo expresa que es regular. El 13,5% indican que es alto. El 6,8 % del grupo precisan que es muy alto. (Tabla 40)

Tabla 41*Rendimiento en la tarea*

Categoría	N°	%
Muy bajo	4	6,8
Bajo	10	16,9
Regular	31	52,5
Alto	8	13,6
Muy alto	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, indican que es muy bajo el rendimiento en la tarea del personal. El 16,9 % del grupo refieren que es bajo. El 52,5 % del grupo manifiestan que es regular. El 13,6 % precisan que es alto. El 10,2 % del grupo indican que es muy alto. (Tabla 42)

Tabla 42*Capacidad de hacer bien el trabajo*

Categoría	N°	%
Son muy inadecuadas	5	8,5
Inadecuadas	11	18,6
Poco adecuadas	30	50,8
Adecuadas	6	10,2
Muy adecuadas	7	11,9
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, expresan que las capacidades de hacer bien los trabajos del personal son muy inadecuadas. El 18,6 % del grupo refieren que son inadecuadas. El 50,8 % del grupo indican que son poco adecuadas. El 10,2 % precisan que son adecuadas. El 11,9 % del grupo indican que son muy adecuadas. (Tabla 42)

Tabla 43

Dar soluciones creativas ante nuevos problemas

Categoría	N°	%
Nunca	5	8,5
Casi nunca	10	16,9
A veces	27	45,8
Casi siempre	7	11,9
Siempre	10	16,9
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, expresan que el personal no da soluciones creativas frente a nuevos problemas. El 16,9 % del grupo indican que casi nunca. El 45,8 % del grupo refieren que, a veces. El 45,8 % del grupo expresan que es a veces. El 11,9 % indican que casi siempre. El 16,9 % del grupo precisan que siempre. (Tabla 43)

Tabla 44*Capacidad para desarrollar tareas desafiantes*

Categoría	N°	%
Nunca	3	5,1
Casi nunca	4	6,8
A veces	43	72,8
Casi siempre	6	10,2
Siempre	3	5,1
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 5,1 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, precisan que nunca el personal puede desarrollar tareas laborales desafiantes. El 6,8 % del grupo refieren que casi nunca. El 72,8 % del grupo manifiestan que, a veces. El 10,2 % indican que casi siempre. El 5,1 % del grupo asienten que siempre. (Tabla 44)

Tabla 45*Desempeño contextual*

Categoría	N°	%
Nunca	4	6,8
Casi nunca	5	8,5
A veces	38	64,4
Casi siempre	9	15,2
Siempre	3	5,1
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, manifiestan que nunca el personal demuestra desempeño contextual. El 8,5 % del grupo refieren que casi nunca. El 64,4 % del grupo expresan que, a veces. El 15,2 % indican que casi siempre. El 5,1 % del grupo asienten que siempre. (Tabla 45)

Tabla 46*Iniciativa para desarrollar nuevos trabajos*

Categoría	N°	%
Nunca	3	5,1
Casi nunca	8	13,6
A veces	34	57,5
Casi siempre	9	15,3
Siempre	5	8,5
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 5,1 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, expresan que nunca el personal demuestra iniciativa para desarrollar nuevos trabajos. El 13,6 % del grupo refieren que casi nunca. El 57,5 % del grupo asienten que, a veces. El 15,3 % indican que casi siempre. El 8,5 % del grupo manifiestan que siempre. (Tabla 46)

Tabla 47

Tener en cuenta los resultados que debe lograr

Categoría	N°	%
Nunca	5	8,5
Casi nunca	9	15,2
A veces	34	57,6
Casi siempre	5	8,5
Siempre	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, atestiguan que nunca el personal tiene en cuenta resultados que deben lograr. El 15,2 % del grupo indican que casi nunca. El 57,6 % del grupo afirman que, a veces. El 8,5 % indican que casi siempre. El 10,2 % del grupo precisan que siempre. (Tabla 47)

Tabla 48

Trabajar para mantener nuevos conocimientos laborales

Categoría	N°	%
Nunca	4	6,8
Casi nunca	9	15,2
A veces	36	61,0
Casi siempre	4	6,8
Siempre	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, precisan que nunca el personal trabaja para mantener nuevos conocimientos laborales. El 15,2 % del grupo refieren que casi nunca. El 61,0 % del grupo expresa que a veces. El 6,8 % indica que casi siempre. El 10,2 % del grupo afirma que siempre. (Tabla 48)

Tabla 49*Búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo*

Categoría	N°	%
Nunca	5	8,5
Casi nunca	6	10,1
A veces	39	66,1
Casi siempre	7	11,9
Siempre	2	3,4
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, precisa que nunca el personal busca nuevos desafíos en el trabajo. El 10,1 % del grupo refieren que casi nunca. El 66,10 % del grupo indican que, a veces. El 11,9 % manifiesta que casi siempre. El 3,4 % del grupo indican que siempre. (Tabla 49)

Tabla 50*Comportamientos contraproducentes*

Categoría	N°	%
Nunca	4	6,8
Casi nunca	4	6,8
A veces	35	59,2
Casi siempre	8	13,6
Siempre	8	13,6
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, expresa que nunca el personal demuestra comportamiento contraproducente. El 6,8 % del grupo refieren casi nunca. El 59,2 % del grupo manifiesta que, a veces. El 13,6 % indican que casi siempre. El 13,6 % del grupo indica que siempre. (Tabla 50)

Tabla 51

Quejarse por asuntos sin importancia

Categoría	N°	%
Nunca	5	8,5
Casi nunca	5	8,5
A veces	32	54,1
Casi siempre	8	13,6
Siempre	9	15,3
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que nunca el personal se queja por asuntos sin importancia. El 8,5 % del grupo refieren que casi nunca. El 54,1 % del grupo manifiesta que, a veces. El 13,6 % indican que casi siempre. El 15,3 % del grupo precisa que siempre. (Tabla 51)

Tabla 52*Comentar aspectos negativos del trabajo*

Categoría	N°	%
Nunca	3	5,1
Casi nunca	9	15,2
A veces	32	54,2
Casi siempre	7	11,9
Siempre	8	13,6
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 5,1 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que nunca el personal comenta aspectos negativos del trabajo. El 15,2 % del grupo refieren que casi nunca. El 54,2 % del grupo expresa que, a veces. El 11,9 % indican que casi siempre. El 13,6 % del grupo atestigua que siempre. (Tabla 52)

Tabla 53*Magnificar los problemas*

Categoría	N°	%
Nunca	4	6,8
Casi nunca	8	13,5
A veces	36	61,0
Casi siempre	4	6,8
Siempre	7	11,9
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, manifiesta que nunca el personal agranda problemas. El 13,5 % del grupo refieren que casi nunca. El 61,0 % del grupo indican que, a veces. El 6,8 % atestigua que casi siempre. El 11,9 % del grupo precisa que siempre. (Tabla 53)

Tabla 54

Concentración en los aspectos negativos del trabajo

Categoría	N°	%
Nunca	4	6,8
Casi nunca	11	18,6
A veces	31	52,5
Casi siempre	5	8,5
Siempre	8	13,6
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, manifiestan que nunca el personal se concentra en los aspectos negativos del trabajo. El 18,6 % del grupo refieren que casi nunca. El 52,5 % del grupo atestigua que, a veces. El 8,5 % indican que casi siempre. El 13,6 % del grupo precisa que siempre. (Tabla 54)

Tabla 55*Rendimiento en el contexto*

Categoría	N°	%
Muy bajo	7	11,9
Bajo	3	5,0
Regular	35	59,3
Alto	9	15,3
Muy alto	5	8,5
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 11,9 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, precisa que es muy bajo el rendimiento en el contexto. El 5,0 % del grupo refieren que es bajo. El 59,3 % del grupo atestigua que es regular. El 15,3 % precisa que es alto. El 8,5 % del grupo indican que es muy alto. (Tabla 55)

Tabla 56*Planificación del trabajo*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	4	6,8
Inadecuada	8	13,5
Poco adecuada	35	59,3
Adecuada	6	10,2
Muy adecuada	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 6,8 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que la planificación del trabajo es muy inadecuada. El 13,5 % del grupo refiere que es inadecuada. El 59,3 % del grupo precisa que es poco adecuada. El 10,2 % indican que es adecuada. El 10,2 % del grupo atestigua que es muy adecuada. (Tabla 56)

Tabla 57*Trabajar para mantener las habilidades laborales*

Categoría	N°	%
Nunca	2	3,4
Casi nunca	2	3,4
A veces	42	71,2
Casi siempre	8	13,5
Siempre	5	8,5
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 3,4 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que nunca el personal trabaja para mantener habilidades laborales. El 3,4 % del grupo refieren que casi nunca. El 71,2 % del grupo precisa que, a veces. El 13,5 % indican que casi siempre. El 8,5 % del grupo atestigua que siempre. (Tabla 57)

Tabla 58*Participación activa en las reuniones laborales*

Categoría	N°	%
Nunca	5	8,5
Casi nunca	7	11,8
A veces	33	55,9
Casi siempre	9	15,3
Siempre	5	8,5
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 8,5 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que nunca participan activamente en las reuniones laborales. El 11,8 % del grupo refieren que casi nunca. El 55,9 % del grupo manifiestan que, a veces. El 15,3, % indican que casi siempre. El 8,5 % del grupo precisa que siempre. (Tabla 58)

Tabla 59*Planificación laboral*

Categoría	N°	%
Muy inadecuada	2	3,4
Inadecuada	6	10,2
Poco adecuada	37	62,7
Adecuada	8	13,5
Muy adecuada	6	10,2
Total	59	100,0

Fuente: Base de datos

Interpretación

El 3,4 % de los instructores del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna, indican que es muy inadecuada la planificación laboral. El 10,2 % del grupo refieren que es inadecuada. El 62,7 % del grupo manifiesta que es poco adecuada. El 13,5 % indican que es adecuada. El 10,2 % del grupo precisa que es muy adecuada. (Tabla 59)

5.3. Prueba estadística

Verificación de la primera hipótesis secundaria

Las habilidades sociales de la plana directiva del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019, son poco adecuadas.

– Planteamiento de la hipótesis estadística

Ho: Las habilidades sociales de la plana directiva del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019, no son poco adecuadas.

H1: Las habilidades sociales de la plana directiva del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019, son poco adecuadas.

– Nivel de significancia: 0,05

– Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Tabla 60

Chi cuadrado

	Habilidades sociales
Chi-cuadrado	130,064 ^a
gl	2
Sig. asintótica	0,000

Fuente: base de datos

– **Regla de decisión**

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05.

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05.

Conclusión

Dado que el valor-p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las habilidades sociales de la plana directiva del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019, son poco adecuadas.

Verificación de la segunda hipótesis secundaria

El nivel de desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019, es regular.

– Planteamiento de la hipótesis estadística

H₀: El nivel de desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019, es regular.

H₁: El nivel de desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019, no es regular.

– **Nivel de significancia:** 0,05

– **Elección de la prueba estadística:** Chi cuadrado

Tabla 61

Chi cuadrado

	Habilidades sociales
Chi-cuadrado	94,851 ^a
gl	2
Sig. asintótica	0,000

Fuente: base de datos

– Regla de decisión

Rechazar H₀ si el valor-p es menor a 0,05.

No rechazar H₀ si el valor-p es mayor a 0,05.

Conclusión

Dado que el valor-p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el nivel de desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019, es regular. (Tabla 61)

Verificación de la tercera hipótesis secundaria

Existe una relación significativa entre las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019.

– Planteamiento de la hipótesis estadística

Ho: No existe una relación significativa entre las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019.

H1: Existe una relación significativa entre las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019.

– Nivel de significancia: 0,05

– Elección de la prueba estadística: *Rho de Spearman*

Tabla 62

Correlación de Rho de Spearman

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades sociales	Coefficiente de correlación	0,890**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	59

Fuente: base de datos

– **Regla de decisión**

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05.

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05.

Conclusión

Dado que el valor-p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una relación significativa entre las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019. (Tabla 62)

Verificación de la hipótesis general

Las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019.

– Planteamiento de la hipótesis estadística

Ho: Las habilidades sociales de la plana directiva no influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019.

H1: Las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna 2019.

– Nivel de significancia: 0,05

– Elección de la prueba estadística: *Regresión lineal ordinal*

Tabla 63

Regresión lineal ordinal

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	379,818			
Final	15,125	354,622	2	0,000

Fuente: base de datos

– **Regla de decisión**

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05.

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05.

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de las habilidades sociales de la plana directiva en el desempeño laboral; asimismo se tiene al valor chi cuadrado de 354,622 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística α menor a 0,05 (p-valor $< \alpha$). (Tabla 63)

Tabla 64

Pseudo R cuadrado

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	0,633
Nagelkerke	0,744
McFadden	0,486

Fuente: base de datos

La prueba del pseudo R cuadrado, según el indicador de Nagelkerke, nos explica que la variable habilidades sociales de la plana directiva tiene un nivel de influencia del 74,4 % sobre la variable desempeño laboral. Por tanto, las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019. (Tabla 64)

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

En cuanto a la hipótesis general, se ha comprobado que las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019. Los hallazgos se relacionan con lo informado por Mendo (2019), quien concluye que las habilidades sociales son conductas que se manifiestan en situaciones interpersonales; estas conductas son aprendidas, y por tanto pueden ser enseñadas. Estas conductas se orientan a la obtención de distintos tipos de reforzamiento, tanto del ambiente como de los refuerzos generados por la persona. Las conductas que se emplean para conseguir estos refuerzos deben ser socialmente aceptadas (lo que implica tener en cuenta normas sociales básicas y norma legales del contexto sociocultural en el que tienen lugar, así como criterios morales. Asimismo, los resultados hallados se relacionan con lo informado por Tapia-Gutiérrez y Cubo-Delgado (2017), quienes hallan que las habilidades sociales, identificadas y discutidas constituyen una herramienta orientadora que permite a los académicos involucrados en la formación del profesorado y a profesores en ejercicio contar con información relevante para el diseño de acciones, estrategias y programas con sus estudiantes, así como también fortalecer sus prácticas de aula. La presente investigación revela que los actores del proceso educativo consideran que las habilidades sociales son centrales para la enseñanza, el aprendizaje y la sana convivencia en el aula. De las múltiples habilidades por ellos identificadas, la empatía, la solidaridad y la comunicación fueron consideradas las más relevantes por todos los participantes. Estas habilidades se inscriben en un espacio relacional y cultural que otorga sentido y funcionalidad en un contexto particular. La construcción de los significados de estas habilidades a partir del análisis de contenido de las respuestas otorgadas por los participantes nos permitió comprender las implicancias de estos conceptos y

generar un modelo jerárquico con base en el cual sería posible diseñar intervenciones educativas que propendan al desarrollo de las habilidades sociales identificadas como más relevantes.

Asimismo, en cuanto a las habilidades sociales, se encontró que el 64,4 % del grupo indican que son poco adecuadas, mientras que la habilidad de interacción social, evidencia que el 57,6 % del grupo expresan que son poco adecuadas. Respecto a las habilidades de comunicación, los resultados evidencian que el 66,1 % del grupo indican que son poco adecuadas.

En relación a las habilidades para el trabajo en equipo, los resultados de resaltan que el 72,9 % del grupo indican que son poco adecuadas, mientras que perciben que las habilidades de gestión de reuniones en un 61 % son poco adecuadas. En lo que atañe al asertividad, el 55,9 % del grupo indica que es poco adecuada. En la dimensión *rendimiento en el contexto*, el 59,3 % del grupo indican que es regular.

En cuanto a la primera hipótesis específica, se ha demostrado que las habilidades sociales de la plana directiva del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019, son poco adecuadas. Los resultados encontrados guardan relación parcialmente con lo establecido por Ruiz y Vega (2016), quien concluye que el desempeño laboral ha sido siempre considerado como la base para lograr el buen desenvolvimiento de la organización en el mercado. En este sentido, el desempeño es fundamental para lograr el éxito y efectividad de la organización. Por ello es importante brindar a los trabajadores beneficios y estabilidad laboral, lo cual traerá motivación y tranquilidad al colaborador y un buen estado emocional que permitirá que realice un buen performance. Se encontró que la variable estrés laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de rango medio de la empresa Metalurgia, pero no de manera significativa. Se llegó a esta conclusión a través del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos, que sirvieron para describir la relación entre ambas

variables. Asimismo, la metodología estadística de ecuaciones estructurales obtuvo que existe una relación negativa entre la variable independiente (estrés laboral) y la variable dependiente (desempeño), siendo que a medida que aumenta en 1 el puntaje de estrés, el desempeño disminuirá en 0,08. Sin embargo, el modelo no posee un buen ajuste, por lo que la relación entre las dos variables debe limitarse a una relación de causalidad parcial.

En lo concerniente a la dimensión *empatía*, los hallazgos revelan que el 55,9 % del grupo indican que, a veces. En la dimensión *habilidades de negociación*, el 66,1 % del grupo indican que son poco adecuadas, resultados que son similares a los de Flores, García, Calsina y Yapuchura (2016), quienes concluyen que existe correlación entre las Habilidades Sociales y la comunicación Interpersonal positiva intensa. A los indicadores de la variable Habilidades Sociales, cuyas opiniones de los estudiantes califican como Frecuentemente, tienen correspondencia con las respuestas a la variable Comunicación Interpersonal, cuyas opiniones, también, califican como Frecuentemente; y, en ambos casos les siguen en porcentaje las respuestas Algunas Veces. Las habilidades sociales de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano son relativamente buenas, pues los indicadores de estas se practican de modo Frecuente, excepto que hablan con dificultad, no se unen fácilmente a conversaciones y no expresan fácilmente sus emociones, sentimientos y opiniones, pues solo lo hacen algunas veces, e incluso rara vez.

De igual forma, los hallazgos detectados guardan relación con lo informado por Acevedo (2017), quien concluyó que existe una correlación positiva entre las variables de estudio es positiva, de manera similar entre las dimensiones de las habilidades sociales y las competencias técnicas. Esta relación es del tipo probabilístico no de causa – efecto.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, se ha determinado que el nivel de desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019, es regular.

Tales hallazgos se parecen en parte a lo informado por Bonilla (2017), quien concluye que existe una correlación positiva moderada entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa “CINEPLEX S.A” de la Región Huánuco, 2017. Así como también, se relaciona con lo informado por Ortiz (2018), quien concluye que existe una relación significativa entre el compromiso y el desempeño laboral en el personal del servicio de la organización indicada.

En cuanto al desempeño laboral, los resultados de la tabla 43 hacen notar que el 66,1 % del grupo indican que es regular. El 13,5 % indican que es alto. En cuanto a la dimensión *rendimiento en la tarea*, los resultados de la tabla 44 hacen notar que el 52,5 % del grupo indican que es regular. En lo que toca a la dimensión *desempeño contextual*, los resultados de la tabla 48 hacen notar que el 64,4 % del grupo indican que a veces. Asimismo, en la dimensión: comportamientos contraproducentes, los resultados de la tabla 53 hacen notar que el 59,2 % del grupo indican que, siempre se presenta a veces.

Con respecto a la tercera hipótesis específica, se ha comprobado que existe relación significativa entre las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019. Tales hallazgos guardan relación en parte con lo informado por Miramira (2019), quien concluye que existe relación significativa entre las habilidades sociales, a nivel total y por las dimensiones: básicas, avanzadas, alternativas y planificadas; así como las habilidades comunicativas de los estudiantes de una Universidad Pública. Asimismo, las habilidades sociales son importantes en los diferentes contextos en donde la persona interactúa, tanto para la población adulta como infantil. En el ámbito social, es asegurado el éxito de la persona por la sociabilidad del individuo y sus relaciones interpersonales; igualmente, en el caso de los niños, sus habilidades para interactuar con los iguales y con los adultos significativos padres, familiares, profesores, conocidos, etcétera. (Alanya, 2012, p. 20).

De igual manera se relaciona en parte con lo informado por Talledo (2019), quien concluye que, según las habilidades sociales, el 29,8 % estaba en un nivel promedio bajo. Están en promedio bajo, el 40,8 % de la esfera de autoestima, el 41,7 % en asertividad, el 37,6 % en toma de decisiones. El 91,7 % de los docentes se encuentran sin ansiedad. No hubo personas con un nivel de habilidad social alto en este grupo con ansiedad (p: 0,000).

CONCLUSIONES

1. Se ha comprobado que las habilidades sociales de la plana directiva influyen en el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna 2019, de acuerdo a la prueba estadística la regresión logística ordinal, donde se explica que las habilidades sociales de la plana directiva tienen un nivel de influencia del 74,4 % sobre la variable desempeño laboral. Las habilidades sociales de la plana directiva se refieren a las habilidades de: interacción social, de comunicación, para trabajar en equipo, de gestión de reuniones, asertividad, empatía, de negociación.
2. Se ha demostrado que las habilidades sociales de la plana directiva del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019, son poco adecuadas, de acuerdo a la prueba estadística Chi cuadrado, cuyo p valor es 0,00, que es menor que el nivel de significancia.
3. Se ha determinado que el nivel de desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna en 2019, es regular, de acuerdo a la prueba estadística Chi cuadrado, cuyo pvalor es 0,000, que es menor que el nivel de significancia. El desempeño laboral se refleja en el rendimiento en la tarea, en los comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto.
4. Se ha comprobado que existe relación significativa entre las habilidades sociales de la plana directiva y el desempeño laboral en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de

Tacna en 2019, según la prueba correlación de Spearman Rho, cuyo coeficiente es 0,890.

RECOMENDACIONES

1. Los directivos del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, Tacna, deben desarrollar un Programa de Intervención de gestión de capacitación orientada al fortalecimiento de las habilidades sociales de la plana directiva, para elevar el desempeño laboral.
2. La plana directiva debe desarrollar buenas prácticas de habilidades de interacción social, habilidades de comunicación, y habilidades de gestión de reuniones, asertividad, empatía y habilidades de negociación para elevar el desempeño laboral.
3. La plana directiva debe desarrollar un plan táctico para elevar el desempeño laboral, donde se incluya elevar el rendimiento en la tarea, y el rendimiento en el contexto en el Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna.
4. En las futuras líneas de investigación de las habilidades sociales de la plana directiva se debe relaciona con los estilos de dirección, con la motivación, satisfacción y compromiso organizativo de los miembros de la institución del Instituto del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI de Tacna

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, V. (2017). *Habilidades sociales del instructor y las competencias técnicas del aprendiz en una institución superior tecnológica de Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Amorós, E. (2006). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. ISBN. Universidad de Málaga. España. Editorial EUMED
- Argyle, M. y Kendon, A. (1967). The experimental analysis of social performance. *Advances in Experimental Social Psychology*, 3, 55-98.
- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. Nueva York: Holt, Rinehart y Winston
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción: Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca.
- Bandura, A. Walters, R. (1983). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Séptima edición. Madrid. Ed. Alianza.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *PSICOTHEMA*, 18, supl, pp. 13-25.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Prentice Hall
- Borman, W. C., y Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt, y W. C.
- Caballo, V. (1993). *El Entrenamiento en habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI.

- Caballo, V.E. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: S.XXI.
- Cañón-Montañez, W. y Rodríguez-Acelas, A. (2011). Asertividad: una habilidad social necesaria en los profesionales de enfermería y fisioterapia Texto y *Contexto Enfermagem*, vol. 20, 2011, pp. 81-87 Universidad Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil.
<https://www.redalyc.org/pdf/714/71421163010.pdf>
- Fernández, M. (2017). *Construcción de una escala de evaluación de habilidades sociales para personas con psicosis y alto deterioro: estudio piloto*. Universidad de Alcalá – España. (Tesis doctoral). Universidad de Alcalá.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Getting To Yes. Negotiating an agreement without giving in*. New York, NY: Penguin Books.
- Flores, E.; García, M.; Calsina, W. y Yapuchura, A. (2016). Las Habilidades Sociales y la Comunicación Interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional Del Altiplano – Puno. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, vol. 7, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 5-14 Universidad Nacional del Altiplano Puno, Perú.
<https://www.redalyc.org/pdf/4498/449849320001.pdf>.
- Gaeta, L. y Galvanovskis, A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 14, núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 403-425 *Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología* A.C. Xalapa, México
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29211992013.pdf>

- Garza, M. (2009). La comunicación interpersonal dentro del campo académico de la comunicación. Pautas para una sistematización. *Global Media Journal México*, Volumen 6, Número 12, pp. 49-70.
- Gharakhani, D. y Eslami, J. (2012). Management and Improvement of Meetings'
- Gil, F. (1991). Entrenamiento en habilidades sociales. En León, J.M. y Jarana L. (Comp.), *Psicología de la Salud: Aportaciones al Trabajo de Enfermería*, (p.p. 59-81). Sevilla: Ilustre Colegio de Enfermería.
- Gil, F. (1993). Entrenamiento en habilidades sociales. En M.A. Vallejo y M. Ruiz. (Eds.). *Manual práctico de modificación de conducta*. Madrid: Fundación Universidad Empresa.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2013). *Management skills. Assessment an development*.
- Herrera, D.; Ramírez, G. y Rosas, J. (2017). *Evaluación y diagnóstico de las organizaciones*. Universidad de Guanajuato.
- Hidalgo, G. y Abarca, N. (1992). *Comunicación interpersonal. Programa de entrenamiento de habilidades sociales*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile. <http://dx.doi.org/10.2307/256693>
- Huamán, I. y Vásquez, M. (2012). *Habilidades sociales y tutoría docente según la percepción de alumnos del 6to. Grado: Red Educativa 04 Ventanilla*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Huidobro y Condemarín (2000). *A estudiar se aprende*. Chile. Editorial. Universidad Católica de Chile.

- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal*, 10(2), pp. 95-104.
- Kelly, J.A. (1987). *Entrenamiento de las habilidades sociales*. Desclée de Brouwer
- Kirschner, S. M. y Galassi, J. (1983). Person, situational, and interactional influences on assertive behavior. *Journal of Counseling Psychology*, 30, 355- 360.
- Klaus, D., Hersen, M. y Bellack, A.S. (1977). Survey of dating habits of male and female college students: A necessary precursor to measurement and modification. *Journal of Clinical Psychology*, 33, 369-375.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S., Van der Beek, A. y CW de Bet, H. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using Rasch analysis. *Journal Applied Measurement* 15(2), 160-175. 81
- Ley del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI – Ley Nro. 26272.
- López, L. A. (2013). *Habilidades gerenciales necesarias para asumir cargos de dirección dentro de una empresa*. (Trabajo de investigación). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill.
- McFall, R. M. (1982). A review and reformulation of the concept of social skills. *Behavioral Assesment*, 4, 1-33

- Mejía, R. (1999). El dialogo en la interacción colaboradora. *Revista Electrónica Sinéctica*, núm. 14, enero-junio, 1999, pp. 1-9. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente Jalisco, México. <https://www.redalyc.org/pdf/998/99825994004.pdf>.
- Isla, M.; Seijo, J. y Espinosa, F. (2013). Consideraciones para el desarrollo de capacidades de investigación en universidades privadas. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, vol. 10, núm. 40, julio-diciembre, 2013, pp. 5-13 Universidad La Salle Distrito Federal, México. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34231746001.pdf>
- Mendo, S. (2019). *Desarrollo de Habilidades Sociales y de Trabajo en Equipo en el contexto universitario: Aprendizaje Cooperativo y Entrenamiento en Habilidades Sociales*. (Tesis de doctorado). Universidad de Extremadura - España.
- Miller, N. E. y Dollard, J. (1941). *Social learning and imitation*. New Haven: Yale University Press.
- Miramira, B. (2019). *Habilidades Sociales y Habilidades Comunicativas de los Estudiantes de una Universidad Pública, Lima 2018*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Mischel, W. (1981). *A cognitive-social learning approach to assessment*. En T. V. Merluzzi, C. R. Glass y M. Genest (Comps.). *Cognitive assessment*. Nueva York: Guilford Press.
- Morales, M.; Benítez, M. y Agustín Santos, D. (2013). Habilidades para la vida (cognitivas y sociales) en adolescentes de una zona rural REDIE. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 15, núm. 3, 2013, pp. 98-113 Universidad Autónoma de Baja California Ensenada, México. <https://www.redalyc.org/pdf/155/15529662007.pdf>

- Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión. la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson. 493 pág.
- Muñoz E. (2009). *Las habilidades sociales en la práctica docente*. http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_17/ELISA_MUNOZ_2.pdf
- Nahavandi, A. (2006). *The art and science of leadership* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Ocampo, N., y Vásquez, S. (2000). *Método de la Comunicación Asertiva*. Trillas.
- Ortiz, A. (2018). *Competencia laboral y desempeño laboral en el personal del servicio de laboratorio clínico en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Paz, J. (2004). Negociación: Competencia Gerencial por Autonomía. *Revista EIA*, núm. 1, febrero, 2004, pp. 81-98 Escuela de Ingeniería de Antioquia Envigado, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/1492/149217763008.pdf>
- Peña, B. (2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. *Revista de la Seeci*. Nº 12. Noviembre. Año VIII, pp. 36-54
- Peñafiel, E. y Serrano, C. (2010). *Habilidades sociales*. Madrid: Editorial Editex.
- Pérez, J. (2016) *Análisis de las habilidades directivas. estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis de doctorado). Universidad de Córdoba.

- Puente, B. (2009). *La gestión eficaz de las reuniones de trabajo*. En Habilidades directivas, Urcola Tellería, J. (Coord.). Manual del Programa formativo en habilidades directivas de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi y de sus Organismos Autónomos, Instituto Vasco de Administración Pública, pp. 177-204.
- Robinson, S. L., y Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Ruiz, I. y Vega, K. (2016). *Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de una Empresa de Venta y Servicios Industriales*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sánchez, F. (2019). Guía de tesis y proyectos de investigación. CENTRUM LEGALIS.
- Soto, G. (2019). La Motivación y su relación en el desempeño laboral de los Trabajadores De La Empresa Sentinel Perú S.A. (Tesis de grado). Universidad ESAN – Lima.
- Talledo, E. (2019). *Nivel de ansiedad y su influencia en la inteligencia emocional y habilidades sociales en docentes de educación secundaria de Colegios Públicos del Cercado de Tacna, 2019*. (Tesis de grado). Universidad Privada de Tacna.
- Tapia-Gutiérrez, C. y Cubo-Delgado, S. (2017). Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, vol. 9, núm. 19, enero, 2017, pp. 133-148 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá.

- Trower, P. (1982). Toward a Generative Model of Social Skills: A Critique and Synthesis. En J. P. Curran y P. M. Monti (Eds.), *Social Skills Training. A Practical Handbook for Assessment and Treatment*. New York: Guilford Press.
- Trower, P., Bryant, B., y Argyle, M. (1978). *Social skills and mental health*. Methuen.
- Vallés, A y Vallés C. (1996). *Las Habilidades Sociales en la Escuela: una propuesta curricular*. Madrid: EOS
- Vallés, A. (2002). *Habilidades sociales e inteligencia emocional para el afrontamiento de la conflictividad escolar*. Valencia: Promolibro
- Varela, O, Salgado, E. (2010). *El Desempeño de los individuos en las organizaciones*. (1era. ed.) Venezuela: Lesa.
- Vidal, J. (2012). Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones *Cinta de Moebio*, núm. 44, septiembre, 2012, pp. 136-152 Universidad de Chile Santiago.
- Wallace, C.J., Nelson, C. J., Liberman, R.P, Aitchison, R.A., Lukoff, D., Elder, J.P. y Ferris, C. (1980). A review and critique of social skills training with schizophrenic patients. *Schizophrenia Bulletin*, 6, 42-63.

ANEXOS

Anexo 1: CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de *Alpha de Cronbach*, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1. Los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Likert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: Muy en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Poco de acuerdo (3) De acuerdo (4) y Muy de acuerdo (5).

El *Alpha de Cronbach* para el instrumento de habilidades sociales de la plana directiva es de 0,941, siendo un valor que indica una alta confiabilidad. Para el instrumento desempeño laboral, es valor del *Alpha de Cronbach* es de 0,835 que se interpreta como fuerte confiabilidad.

Anexo 2. CUESTIONARIO HABILIDADES SOCIALES DE LA PLANA DIRECTIVA EN EL INSTITUTO DEL SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO INDUSTRIAL - SENATI, TACNA, 2019

Sr. Sra. Sta.

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar las HABILIDADES SOCIALES DE LA PLANA DIRECTIVA EN EL INSTITUTO DEL SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO INDUSTRIAL - SENATI, TACNA, 2019; por lo que deberá marcar con una X o aspa, una de las siguientes alternativas de acuerdo a su criterio. El cuestionario es estrictamente confidencial.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítems					
	HABILIDADES DE INTERACCIÓN SOCIAL					
	Presentación, cortesía y agrado					
1	Los directivos se presentan cortésmente y con agrado con los subordinados permanentemente.					
	Habilidades de conversación					
2	Los directivos demuestran habilidades de conversación en las reuniones de trabajo.					
	Amabilidad					
3	Los directivos demuestran amabilidad permanentemente.					
	Diálogo					
4	Los directivos demuestran diálogo en reuniones de trabajo.					
	Relación con los subordinados					
5	Los directivos muestran buena relación con los subordinados.					
	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN					
	Comunicación interpersonal					

6	Los directivos desarrollan una buena comunicación interpersonal.					
	Comunicación directa					
7	Los directivos se comunican de manera directa cuando corresponde.					
	Escuchar e intercambiar información necesaria para el trabajo con sus subordinados					
8	Los directivos escuchan e intercambian información necesaria para el trabajo con sus subordinados de manera adecuada.					
	HABILIDADES PARA TRABAJAR EN EQUIPO					
	Proactividad					
9	Los directivos son proactivos para direccionar la organización.					
	Comunicación					
10	Los directivos desarrollan una comunicación fluida para direccionar la organización.					
	Compromiso y responsabilidad					
11	Los directivos se comprometen con responsabilidad de manera adecuada.					
	Asertividad					
12	Los directivos muestran asertividad con sus subordinados.					
	Buena disposición					
13	Los directivos siempre muestran buena disposición para dirigir la organización.					
	Coordinación					
14	Los directivos coordinan de manera permanente para el buen funcionamiento de la organización.					
	Claridad de funciones y espíritu crítico					
15	Los directivos promueven la claridad de					

	sus funciones para lograr los objetivos.					
	HABILIDADES DE GESTIÓN DE REUNIONES					
	Habilidades de clarificar objetivos					
16	Los directivos demuestran habilidades de clarificar los objetivos.					
	Habilidades de desarrollo de capacidades					
17	Los directivos demuestran habilidades de desarrollo de capacidades permanentemente.					
	Habilidades de desarrollo de la reunión					
18	Los directivos demuestran habilidades de desarrollo de la reunión adecuadamente.					
	Crear clima positivo en la reunión.					
19	Los directivos siempre crean un clima positivo en las reuniones.					
	ASERTIVIDAD					
	Manifestación de sentimientos y creencias					
20	Los directivos manifiestan sus sentimientos y creencias cuando corresponda.					
	Asertividad social					
21	Los directivos demuestran asertividad social permanentemente.					
	Interacción con organizaciones					
22	Los directivos demuestran una adecuada interacción con organizaciones.					
	Independencia					
23	Los directivos muestran independencia cuando corresponde.					
	Expresiones de opiniones					
24	Los directivos promueven la expresión de opiniones respetuosamente.					

	Liderazgo					
25	Los directivos siempre ejercen un buen liderazgo.					
	EMPATÍA					
	Generación de simpatía					
26	Los directivos generan simpatía permanentemente.					
	Respeto a las opiniones de los demás					
27	Los directivos respetan las opiniones de los demás en las reuniones de trabajo.					
	Desarrolla diálogo con los demás.					
28	Los directivos desarrollan un buen diálogo con los demás cuando corresponde.					
	Atento a las necesidades de los demás					
29	Los directivos se muestran atento a las necesidades de los demás permanentemente.					
	HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN					
	Habilidades para desarrollar un proceso de mutua comunicación					
30	Los directivos demuestran adecuadas habilidades para desarrollar un proceso de mutua comunicación.					
	Habilidades de generar acuerdos que sea beneficioso para todos					
31	Los directivos demuestran siempre habilidades de generar acuerdos que sea beneficioso para todos.					

¡Muchas gracias!

Anexo 3: CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO DEL SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO INDUSTRIAL - SENATI, TACNA, 2019

Sr. Sra. Sta.

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar el DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO DEL SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO INDUSTRIAL - SENATI, TACNA, 2019; **por** lo que deberá marcar con una X o aspa, una de las siguientes alternativas de acuerdo a su criterio. El cuestionario es estrictamente confidencial.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Ítems					
RENDIMIENTO EN LA TAREA					
Capacidad de hacer bien el trabajo					
El personal demuestra capacidad de hacer bien el trabajo permanentemente.					
El personal desarrolla su labor eficientemente.	1	2	3	4	5
Dar soluciones creativas frente a nuevos problemas					
El personal da soluciones creativas frente a nuevos problemas de manera oportuna.	1	2	3	4	5
El personal da soluciones creativas frente a nuevos problemas con efectividad.	1	2	3	4	5
Poder desarrollar tareas laborales desafiantes					
El personal demuestra poder desarrollar tareas laborales desafiantes con eficiencia.	1	2	3	4	5
El personal demuestra poder desarrollar tareas laborales desafiantes con eficacia.	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO CONTEXTUAL					
Iniciativa para desarrollar nuevos trabajos					

El personal demuestra iniciativa para desarrollar nuevos trabajos con eficiencia.	1	2	3	4	5
El personal demuestra iniciativa para desarrollar nuevos trabajos con eficacia.	1	2	3	4	5
Tener en cuenta resultados que debe lograr					
El personal demuestra tener en cuenta resultados que debe lograr con eficiencia.	1	2	3	4	5
El personal demuestra tener en cuenta resultados que debe lograr con eficacia.	1	2	3	4	5
Trabajar para mantener nuevos conocimientos laborales					
El personal trabaja adecuadamente para mantener nuevos conocimientos laborales con eficiencia.	1	2	3	4	5
El personal Trabaja adecuadamente para mantener nuevos conocimientos laborales con eficacia.	1	2	3	4	5
Búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo.					
El personal desarrolla la búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo con eficiencia.	1	2	3	4	5
El personal desarrolla la búsqueda de nuevos desafíos en el trabajo con eficacia.	1	2	3	4	5
COMPORTAMIENTOS CONTRAPRODUCENTES					
Quejarse por asuntos sin importancia					
El personal se queja por asuntos sin importancia permanentemente.	1	2	3	4	5
El personal se queja por asuntos sin importancia de manera inoportuna.	1	2	3	4	5
Comentar aspectos negativos del trabajo					
El personal comenta aspectos negativos del trabajo permanentemente.	1	2	3	4	5
El personal comenta aspectos negativos del trabajo de manera inoportuna.	1	2	3	4	5
Agrandar problemas					

El personal agranda problemas en el trabajo por problemas institucionales	1	2	3	4	5
El personal agrandar problemas de manera permanente.	1	2	3	4	5
Concentración en los aspectos negativos del trabajo					
El personal se concentra en los aspectos negativos del trabajo permanentemente.	1	2	3	4	5
La persona se concentra en los aspectos negativos del trabajo que afectan el resultado óptimo del trabajo.	1	2	3	4	5
RENDIMIENTO EN EL CONTEXTO					
Planificación del trabajo					
El personal desarrolla la planificación del trabajo eficientemente.	1	2	3	4	5
El personal desarrolla la planificación del trabajo eficazmente.	1	2	3	4	5
Trabajar para mantener habilidades laborales					
El personal trabaja con eficiencia para mantener habilidades laborales.	1	2	3	4	5
El personal trabaja con eficacia para mantener habilidades laborales.	1	2	3	4	5
Participar activamente en las reuniones laborales					
El personal participa activamente en las reuniones laborales para conseguir los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
La participación activa del personal contribuye al logro de la misión de la organización.	1	2	3	4	5
Planificación laboral					
El personal planifica laboralmente para lograr los objetivos organizacionales.	1	2	3	4	5
El personal desarrolla la planificación laboral con eficiencia.	1	2	3	4	5