



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA - AGOSTO 2016

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Bach. Gloria Marleny Santos Reyes

Asesora:

Mg. Aracelli Poémape Grados

Cajamarca – Perú

2016

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por la Bachiller **Gloria Marleny Santos Reyes**, denominada:

“INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA - AGOSTO 2016”

Mg. Poémape Grados Araceli

ASESOR

Mg. Montenegro Cabrera Armando

JURADO

PRESIDENTE

Mg. Mendoza Murrugarra Pedro

JURADO

Mg. Quiroz Miranda Verónica

JURADO

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar a cumplir mi meta y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis hijas, Karla y Yadira que son el motivo, la razón y el empuje que dan a mi vida profesional y familiar para seguir adelante.

A mis padres y hermanas, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A los directores de la Universidad Privada del Norte quienes están haciendo posible para que los bachilleres de las diferentes carreras culminen sus estudios, dando las facilidades y asesorías necesarias para ser el gran profesional que todos anhelamos.

A los directivos y personal de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, que participaron en la presente investigación, por su colaboración desinteresada.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INSUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRAC	xi
CAPÍTULO 1	
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	14
1.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.....	14
CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES.....	15
2.2. BASES TEÓRICAS.....	17
2.2.1. El Humanismo	17
2.2.2. Temperamento	18
a) Los Sanguíneos.....	19
b) Los Nerviosos	20
c) Los Biliosos	20
d) Los Flemáticos	20
2.2.3. Carácter	21
2.2.4. Personalidad.....	21
2.2.5. Relaciones Interpersonales	23
2.2.6. Relación Interpersonal con los padres	25
2.2.7. Relación Interpersonal de pareja.....	25
2.2.8. Relación Interpersonal con los hijos.....	27

2.2.9. Las relaciones trabajo – familia	27
2.2.10 Equilibrio correcto entre trabajo y vida personal	28
2.2.11 Comunicación asertiva	29
2.2.12 Autoestima.....	29
2.2.13La Empatía	30
2.2.14Manejo y solución de conflictos.....	30
2.2.15 Importancia de las Relaciones Interpersonales	31
2.2.16 Desempeño Laboral.	32
2.2.17 Elementos del Desempeño Laboral.....	33
2.2.18 Ventajas de la evaluación del desempeño	33
2.2.19 Preparación de las evaluaciones del desempeño	34
2.2.20 Mediciones del desempeño	34
2.2.21 Elementos subjetivos del calificador.....	35
2.2.22 Métodos de evaluación basados en el desempeño en el pasado.....	35
2.2.23 Implicaciones del proceso de evaluación	40
2.2.24 Satisfacción Laboral.....	41
2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	45
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	46
CAPÍTULO 3.- HIPÓTESIS	
3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	48
CAPÍTULO 4.- INVESTIGACIÓN	
4.1 MATERIAL	
4.1.1 Tipo de investigación	49
4.1.2 Diseño de Investigación	49
4.1.3 Población.....	49
4.1.4 Muestra.....	49
4.1.5 Variables.....	49
4.2 MÉTODOS	
4.2.1 Método de Selección de Muestra.....	49
4.2.2 Técnicas, instrumentos y fuente de datos	50

4.2.3 Método de recolección de datos	51
4.2.4 Método de procesamiento y análisis de datos	51
CAPÍTULO 5.- RESULTADOS	
5.1. DESCRIPCIÓN	52
5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	
Anexo 1	77
Anexo 2	78
Validación del Instrumento de Relaciones Interpersonales.....	79
Confiabilidad de Relaciones Interpersonales.....	80
Validación del Instrumento de Desempeño Laboral	83
Confiabilidad de Desempeño Laboral	84
Panel Fotográfico	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1.- Operacionalización de Variable Relaciones Interpersonales	45
Tabla N° 2.2.- Operacionalización de Variable Desempeño Laboral	46
Tabla N° 4.1.- Interpretación de Correlación de Pearson	51
Tabla N° 5.1.- Dimensiones de las Relaciones Interpersonales	52
Tabla N° 5.2.- Clave de respuestas	53
Tabla N° 5.3.- Intervalos de Relaciones Interpersonales	54
Tabla N° 5.4.- Nivel de Manejo de Conflicto	55
Tabla N° 5.5.- Nivel de Empatía	56
Tabla N° 5.6.- Nivel de Autoestima	57
Tabla N° 5.7.- Comunicación Asertiva	58
Tabla N° 5.8.- Nivel de Actitud para el Trabajo	59
Tabla N° 5.9.- Eficiencia Laboral	60
Tabla N° 5.10.- Nivel de Habilidades Sociales	61
Tabla N° 5.11.- Nivel de Relaciones Interpersonales	62
Tabla N° 5.12.- Nivel de Desempeño Laboral	63
Tabla N° 5.13.- Tabulación para Correlación de Pearson	65
Tabla N° 5.14.- Correlación de Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral ..	68
Tabla N° 5.15.- Correlación de Manejo de Conflictos y Desempeño Laboral	68
Tabla N° 5.16.- Correlación de Empatía y Desempeño Laboral	69
Tabla N° 5.17.- Correlación de Autoestima y Desempeño Laboral	69
Tabla N° 5.18.- Correlación de Comunicación Asertiva y Desempeño Laboral	70
Tabla N° 5.19.- Resumen de Correlación de Dimensiones de la Variable Desempeño Laboral	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 5.1.- Nivel de Manejo de Conflictos	55
Gráfico N° 5.2.- Nivel de Empatía.....	56
Gráfico N° 5.3.- Nivel de Auto estima	57
Gráfico N° 5.4.- Nivel de Comunicación Asertiva	58
Gráfico N° 5.5.- Nivel de Actitud para el Trabajo.....	59
Gráfico N° 5.6.- Nivel de Eficiencia.....	60
Gráfico N° 5.7.- Nivel de Habilidades Sociales.....	61
Gráfico N° 5.8.- Nivel de Relaciones Interpersonales	62
Gráfico N° 5.9.- Nivel de Desempeño Laboral.....	63
Gráfico N° 5.10.- Comparativo entre Nivel de Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral	64

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016. Para lo cual se partió determinando los componentes de las relaciones interpersonales y del desempeño laboral, para luego establecer un instrumento que permitió medir estas variables. Para tal efecto se desarrolló una investigación descriptiva correlacional, donde se utilizaron instrumentos debida y oportunamente validados mediante la opinión de expertos y probado estadísticamente a través del Alfa de Cronbach. El instrumento fue aplicado a 103 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

Los datos fueron tratados utilizando recursos informáticos, tablas de distribución de frecuencias, gráficas e ilustraciones, los mismos que evidenciaron que efectivamente las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

Luego del estudio y análisis estadístico de los resultados llegamos a la conclusión que existe una Correlación Positiva Alta entre las variables, cuyo índice de correlación es de 0.69142444; lo que confirma la hipótesis; es decir queda demostrado que la relación interpersonal influye directamente en el desempeño laboral.

Palabras Claves: Relaciones interpersonales, desempeño laboral y Correlación de Pearson.

ABSTRACT

The present investigation work has as principal objective to determine the influence of the personal relations in the labor performance of the workpeople of Cajabamba's provincial municipality - august 2016. To which broke determining components of interpersonal relationships and job performance, then establish an instrument that allowed to measure these variables. For this purpose a correlational descriptive research , where appropriate and duly validated instruments were used by expert opinion and statistically tested through Cronbach's alpha was developed. The instrument was applied to 103 workers of the Provincial Municipality of Cajabamba.

The data were processed utilizing resources informáticos, distribution draws of frequencies, graphs and illustrations, the same ones that they evidenced than really the personal relations have influence in the labor performance of the workpeople of Cajabamba's provincial municipality.

Right after the study and the aftermaths's statistical analysis arrive to the existent conclusion a Correlation High Positive among the variables, whose correlation index is of 0.69142444; What confirms the hypothesis; That is it gets confirmed than the personal relations directly in the labor performance.

Key Words: Personal relations, perform labor and Pearson correlation.

CAPÍTULO 1

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Todo el devenir histórico de la humanidad se ve teñido de sangre e incomprensión, de desacuerdo y tensión. Hoy más que nunca se plantean desafíos que demandan comunicación, alianzas, sinergias, consensos y acuerdos; para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. Necesitamos aprender y practicar el simple precepto, que a través de la historia no hemos podido comprender. Convivir respetando al otro, tratándolo como quisiéramos que nos traten.

La sociedad de hoy, demanda la imperiosa necesidad de mejorar o gestionar eficientemente las relaciones interpersonales desde la más temprana edad, para que los seres humanos sepan participar y sentirse miembros de un equipo, de un grupo, al cual contribuirán con su esfuerzo, en busca del bien común. Que desarrollen y enseñen destrezas a sus pares, hombres y mujeres de diversos orígenes; que ejerzan liderazgo, comunicando sus ideas para justificar su posición; persuadiendo y convenciendo con su ejemplo y con sus obras; cuestionando responsablemente normas y procedimientos existentes. Negociando y llegando a acuerdos que involucren el intercambio de recursos que armonicen los intereses divergentes. (OIT, 1992, p.88)¹

De acuerdo con Morín (1999)² la situación sobre nuestra tierra es paradójica. Las interdependencias se han y se siguen multiplicando. La comunicación tecnológica triunfa; el planeta está atravesado por redes, faxes, celulares, módems, Internet, etc. Y sin embargo, la incomprensión, la intolerancia sigue siendo general. Sin duda, hay grandes y múltiples progresos de la comprensión, pero los progresos de la incomprensión parecen aún más grandes. El problema de la comprensión, del entendimiento, de la interacción se ha vuelto crucial para los humanos. Y por esta razón debe ser una de las finalidades de la educación para el futuro. Recordemos que ninguna técnica de comunicación, del teléfono a Internet, aporta por sí misma la comprensión.

La relación entre los seres humanos basadas en la comprensión mutua no puede digitarse. Educar para comprender las matemáticas o cualquier disciplina es una cosa, educar para la comprensión e interacción humana es otra; entonces las relaciones humanas eficientes son la condición y garantía de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad.

Siendo así; el problema de las relaciones interpersonales viene siendo polarizado, en el polo planetario la comprensión entre humanos se da por los encuentros y desencuentros entre personas, culturas, pueblos que representan culturas diferentes. Y en el polo individual,

¹ OIT (1992)

Informe de la Secretary's Commission on Achieving News Skills. EEUU: Departamento de Trabajo

² Morin, E. (1999) *Los siete saberes para la educación del futuro.* Francia: UNESCO

las relaciones interpersonales se dan en la familia, en la escuela y en el ámbito laboral, están cada vez más amenazadas por la incompreensión del individualismo y la competitividad que alimentan malos entendidos, celos, agresividades, incluso en los medios intelectuales aparentemente más evolucionados. (Morin, 1999, p.54)³

Frente a este panorama planetario, una visión pesimista dirá que la humanidad no tiene futuro, que la raza humana está destinada a fracasar, porque su naturaleza así lo manda y porque los designios de los modelos económicos y sociales, que nos toca vivir, así lo exigen; sin embargo, una luz de esperanza empieza a iluminar el aparente ocaso existencial; así como se aprende a ser competitivos también podemos aprender a mejorar la forma como nos relacionamos con los demás, sin necesidad de ofender o maltratar, porque juntos podemos llegar más lejos.

En el ámbito nacional el problema de las relaciones interpersonales es endémico, los medios de comunicación masiva dan cuenta a diario de esta situación, la economía que parece ser la que establece los senderos a recorrer, ha contaminado el quehacer humano nacional. No hay ciencia, institución o grupo que no esté marcado con esta crisis de valores. Por tanto, se hace necesario avanzar más a prisa que la descomposición. Las instituciones educativas, la iglesia, las dependencias del estado, la comunidad organizada tenemos la obligación de hacerle frente oportuna y provisoriamente al extravío humano.

Cajamarca no es ajena a esta situación, se pueden señalar muchos casos recientes de coyuntura política, social y medioambiental, que han dejado ver el fustán de la mediocridad intelectual, de la mezquindad económica, de orfandad en la sensibilidad social, en la que se prefiere envenenar a muchos para ensalzar la vanidad y ostentación de pocos. Aquí no se respeta el principio bíblico y elemental de las buenas relaciones interpersonales: "no hagas a otro lo que no quieras que hagan contigo". Siguiendo este orden de ideas arribamos a la Municipalidad Provincial de Cajabamba, en donde existe una evidente deficiencia en las relaciones interpersonales entre los trabajadores, la división de grupos, la comunicación unidireccional, la pésima gestión y manejo en solución de conflictos, la casi nula comunicación asertiva, problemas de autoestima y de empatía tanto en funcionarios de primer nivel como en los otros; nos dan cuenta que la gestión de las relaciones interpersonales es mala lo que repercute en el desempeño laboral y productividad de los funcionarios de la comuna cajabambina.

De mantenerse esta situación, se ira degenerando las estructuras sociales y serán los desajustes y desequilibrios los que marcarán negativamente a la sociedad, con todo el coste que ello significa. Si no se actúa con prontitud las relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de Cajabamba, se irá debilitando y por tanto seguirá manteniendo o empeorando la productividad en desmedro de la población.

³ Morin, E. (1999) *Los siete saberes para la educación del futuro*. Francia: UNESCO

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Problema.

¿Cuál es la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016?

1.2.2 Justificación del problema.

- **Criterio teórico.** - Para el estudio de la variable relaciones interpersonales se revisó múltiple y variada bibliografía en base a la cual se ensaya un concepto personal que de por sí constituye un modesto aporte a la teoría científica.
- **Criterio aplicativo o práctico.** - Los resultados a los que se arrije servirán de insumos altamente valiosos para diseñar políticas y estrategias que permitan mejorar la gestión de las relaciones interpersonales en la Municipalidad Provincial de Cajabamba.
- **Criterio académico.** - La gestión de relaciones interpersonales, el empoderamiento del capital humano y la gestión del talento humano son conceptos que vienen cobrando importancia y protagonismo en la gestión de recursos humanos, en tal sentido este ejercicio académico constituye un antecedente que amerita ser tomado en cuenta en futuras investigaciones.

1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.3.1 General

Determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016.

1.3.2 Específicos

- a) Establecer la influencia de las relaciones interpersonales: Dimensión Manejo y Solución de Conflictos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016.
- b) Identificar la influencia de las relaciones interpersonales: Dimensión Empatía en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016.
- c) Medir la influencia de las relaciones interpersonales: Dimensión Autoestima en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016.
- d) Determinar la influencia de las relaciones interpersonales: Dimensión Comunicación Asertiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

- Alfaro, R. et al (2012) en su tesis de maestría de la Pontificia Universidad Católica del Perú, titulada “Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Laboral en Tres Municipalidades distritales de Lima Metropolitana 2012” llegan a las siguientes conclusiones:

Los niveles de satisfacción laboral reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar Promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría.

Los niveles de relaciones interpersonales reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar Promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría.

No existen diferencias significativas en los reportes del nivel de satisfacción laboral y del nivel de relaciones interpersonales de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas.

Existe una relación directamente proporcional entre el nivel de relaciones interpersonales y el nivel de satisfacción laboral según los reportes de los trabajadores de las tres municipalidades.

- Francisco J. et. al (2011), en su Tesis Doctoral titulada “Las relaciones humanas en el ámbito laboral” llegan a la conclusión que la actividad productiva de los trabajadores depende en gran medida del grado de relaciones humanas entre pares y entre éstos y sus jefes. Ni para el trabajador ni para el científico, observar es independiente del instrumento que permite situar lo que se observa dentro de un cuadro de significación y, muchas veces, los productos que se observan muestran un comportamiento verdaderamente insólito, que de alguna manera evita el trabajo intelectual de pensar, actividad lógica, indispensable para el desarrollo de sus capacidades operatorias.

Podemos no solamente pensar en el hecho de que el las políticas empresariales o institucionales no bastan, sino que es de vital importancia el lado humano con que se puedan materializar. Es necesario impartir mucha sensibilidad humana para que las relaciones sean eficientes con su consiguiente impacto en la productividad.

- Ávila, O (2011) en su tesis denominada “Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Laboral Docente en la Universidad Autónoma de Chihuahua, llega a las siguientes conclusiones:

Las relaciones interpersonales desarrolladas por el personal docente de La Facultad de Contaduría y Administración en general son buenas, es decir, los porcentajes que resultaron de esta investigación son en su mayoría positivos. Las relaciones interpersonales de los docentes, con su pareja, con sus hijos, con el resto de su familia, con sus amigos, con sus compañeros de trabajo, con sus conocidos, con sus colegas, etc., tienen relación directa, para bien o para mal, en el desempeño laboral de los catedráticos de la FCA de la UACH. Es decir a mejores relaciones interpersonales, mejor desempeño laboral. A mayor tranquilidad, mejor desempeño. A mejor relación familiar, mejor desempeño laboral. La influencia entonces es directa. Las relaciones interpersonales sanas deberán trabajarse de manera personal. Tanto hombres como mujeres afirmaron tener buenas relaciones de amistad y no tienen dificultades para interactuar socialmente. En la relación interpersonal de pareja se obtuvo resultados positivos ya que la mayoría mantiene una relación estable.

En dichas relaciones se mantiene constante la comunicación, el apoyo mutuo, el interés por los problemas de ambos, así como también la convivencia con sus hijos es primordial, participando en la calidad del desarrollo de los mismos y tratando de crear un ambiente de confianza para mantener la unión familiar al máximo.

- Marroquín, S. y Pérez, L. (2011) en su tesis titulada “Las Relaciones Interpersonales y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King de Guatemala” llegan a las siguientes conclusiones:

En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad.

Las relaciones interpersonales del personal de los restaurantes son favorables para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en las relaciones interpersonales y en el desarrollo de las funciones del colaborador.

- Beiza, A. (2012) en su Tesis titulada “Las relaciones interpersonales como herramienta para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Básica Nacional de Valencia” concluye:

En primer lugar, los aspectos o factores que intervienen en las relaciones interpersonales de los docentes de las Escuela Básica de Valencia son las actitudes, empatía, emociones y manejo de conflictos entre otros, estos aspectos intervienen directamente en su desempeño laboral, esto se pudo evidenciar con los resultados obtenidos donde más de

la mayoría de los docentes reconocieron y manifestaron, trabajar mejor de cuando las relaciones interpersonales con otros docentes y con sus alumnos son óptimas.

- Aguilar, A. (2013) en su tesis doctoral *Influencia de las Relaciones Humanas en el Rendimiento Académico*, de los alumnos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Alas Peruanas filial Cajamarca, semestre 2012 I concluye que: La Hipótesis central fue confirmada mediante la fórmula de Pearson existiendo una correlación positiva alta entre las Relaciones Humanas y el Rendimiento Académico de los alumnos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Alas Peruanas Filial Cajamarca, semestre 2012 I, siendo el coeficiente de correlación de 0. 71611382.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. El Humanismo. - El primer fundamento teórico en el que se sustenta esta investigación es el humanismo dado que el proceso educativo tiene como protagonistas a seres humanos y sus relaciones; en tal sentido resaltamos el sentido filosófico del humanismo que hace hincapié en la dignidad y el valor de la persona. Uno de sus principios básicos es que las personas son seres racionales que poseen en sí mismas capacidad para hallar la verdad y practicar el bien. Se preocupa por la persona sobre todas las cosas.

Entre los fundadores del humanismo se cuenta al griego Anaxágoras, quien se ocupó de ordenar el conocimiento con base en los cuatro elementos (aire, fuego, agua y tierra), a partir de los cuales procedía a explicar cómo el caos le sucede al cosmos. Durante años éste fue el tema predilecto para buscar una explicación a la razón de la vida humana.

Luego hizo su entrada en la escena histórica tal vez su máximo exponente, Sócrates, quién aparte de su famoso método realizó otros de los valiosos aportes a las ciencias del conocimiento. La ética y la política, enseñó, deben ser el centro del estudio de las actividades humanas.

La lógica, decía, debe proveer el método para conocerse a sí mismo; sin embargo, sólo es posible llegar al verdadero conocimiento mediante el tránsito por cuatro estadios del pensamiento: Primero sucede la percepción; en seguida el sujeto identifica la sensación, entra en el campo de las definiciones y finalmente, antes de proceder a afirmar que se conoce, debe caminar por el terreno de la duda (Descartes estableció un método formal)

Más adelante Platón, Aristóteles y Aristocles complementan la disciplina que busca explicar la existencia humana. Se puede resumir el sentido de su pedagogía mencionando que la orientaron hacia el estudio de las características de la

personalidad. Finalmente asumen el concepto de que las ideas son lo único real, por lo tanto se debe desconfiar de la naturaleza humana.⁴

En los siglos XIX y XX en Europa aparece la pedagogía humanista, la que adoptó una forma teórica inspirada en el “Gran Hombre” la cual afirma que los procesos históricos ocurren con los actos de grandes personajes, capaces de sintetizar acontecimientos y de cambiar su dirección, gracias a los esfuerzos que realizan en un sentido nuevo. Esto hace que la educación se dirija en busca de los grandes hombres y descuide al grueso de las comunidades por considerarlas no merecedoras de acceder a ella.

Fue Juan Amos Comenius (1650) considerado *el padre de la pedagogía*, en su obra *Didáctica Magna*, quien acerca el humanismo a la educación y señala que el principio conductor de la filosofía educativa radica en la perfectibilidad del género humano a través de la educación. No hay espíritu por débil que sea, que no mejore su adquisición de la cultura. El hombre debe comprender todo lo que le rodea porque necesita servirse de las demás criaturas, gobernarse a sí mismo y a ser útil a sus semejantes. Para lograr la perfectibilidad, la educación debe iniciarse temprano en la vida, por eso es recomendable la existencia de escuelas maternas, ya que es durante la primera edad cuando se adquieren los conocimientos básicos para la subsistencia y el desarrollo de destrezas.

Pero fue John Locke quien pone de manifiesto el buen trato y las relaciones interpersonales en el proceso educativo; a parte de una alimentación balanceada, dice, es necesario omitir el castigo de la educación. Debemos considerar a cada niño, agrega, como un ser único, con cualidades y defectos particulares, a partir de los cuales el educador propiciará la libre expansión del espíritu infantil o juvenil, según sea el caso, nada debe imponerse, el tiempo formará la inteligencia y el arte, únicamente así el arte de pensar será el arte de vivir.⁵

2.2.2. Temperamento. - Temperamento (del latín *temperamentum*, ‘medida’), peculiaridad e intensidad individual de los afectos psíquicos y de la estructura dominante de humor y motivación.

Médicos de la antigüedad como Hipócrates y Galeno distinguían cuatro tipos de temperamentos, considerados como emanación del alma por la interrelación de los diferentes humores del cuerpo: sanguíneos, las personas con un humor muy variable; melancólicos, personas tristes y soñadoras; coléricos, personas cuyo humor se caracterizaba por una voluntad fuerte y unos sentimientos impulsivos, en las que

⁴ TRIANES, M. V. (1996). *Humanismo, Educación y Competencia Social*. Granada: Aljibe.

⁵ Toledo, A. (1968) *Grandes hitos del humanismo*. Madrid: Nuevo Océano

predominaba la bilis amarilla y blanca, y flemáticos, personas lentas y apáticas, a veces con mucha sangre fría, en las cuales la flema era el componente predominante de los humores del cuerpo.⁶

Actualmente se acepta que ciertas características del temperamento se deben a procesos fisiológicos del sistema linfático, así como a la acción endocrina de ciertas hormonas. El temperamento tiene, por tanto, un porcentaje genético nada despreciable. También se acepta, de forma general, que los efectos intensos y permanentes del entorno pueden llegar a influir de forma importante en la formación del temperamento de cada individuo.

El temperamento en interacción con el carácter, la inteligencia, la constitución física y el contexto son factores que predeterminan la personalidad. A diario podemos comprobar que existen personas muy bien dotadas intelectualmente y que muchas veces han sido los mejores alumnos de su clase, pero que no logran éxito en la vida. Suelen ser despedidos de las empresas por insubordinación, o porque nombrados jefes de sección, tratan a sus subordinados sin miramientos; o porque eligieron profesiones para las que mostraban aptitudes pero que no demostraron ninguna tendencia o interés particular. El éxito en la interacción humana no depende sólo de los factores intelectuales, sino también del temperamento, que son rasgos y predisposiciones psicológicas que poseemos al nacer, es decir son heredados. Predisposiciones que pueden ser o no controlados por la inteligencia y el carácter.⁷

Desde tiempos muy remotos se venido estudiando al temperamento por filósofos, psicólogos, científicos entre otros estudiosos, todos ellos convergen más o menos en las siguientes tipologías:

a) Los Sanguíneos. - Como se dijo líneas arriba el sanguíneo en el ejercicio de sus facultades es pronto, superficial y mudable. Su sensibilidad es viva aún aguda, pero sin consistencia. Las impresiones en él no son profundas; en poco tiempo pasa de la risa al llanto, del gozo expansivo a una tristeza huraña. Sumido en hondo pesar, la vista de algo ridículo se hace estallar en sonoras carcajadas, en medio de ruidosa fiesta y regocijo, la presencia de una desgracia excita su compasión y le arranca lágrimas. Es muy sensible a las pruebas: la menor falta de delicadeza le apena, pero en seguida renace en él el optimismo; perdona fácilmente. El corazón se le acomoda a las circunstancias, casi por instinto. Impresionable al menor contratiempo, es sincero y se prenda de buena gana de las diversas afecciones que encuentra, y hasta llega a concebir entusiasmo por

⁶ TORRES, E.; CONDE, E Y RUIZ, C. (2001). *Desarrollo afectivo y social*. Madrid: Pirámide.

⁷ SCHAFFER, H.R. (1989). *Interacción humana y socialización*. Madrid: Visor.

ellas. En el sanguíneo la amistad, mientras dura, es tierna, ardiente, expansiva y abnegada. Con razón se les llama cariños y amables: ¡tan inclinados son al amor! Sin embargo, ese amor no es estable; los juramentos de eterna fidelidad que hacían ayer, los repiten mañana, pero a distinta persona. A ellos cuadra muy bien el proverbio: "Ojos que no ven, corazón que no siente".

b) Los Nerviosos. - La característica de los nerviosos, a quienes antiguamente se les llamaba atrabiliarios o melancólicos por su tendencia al mal humor, es el predominio del sistema nervioso sobre las otras partes del organismo. Como tienen más nervios que músculos, la sensibilidad en ellos es mayor que la actividad. Son de sueño ligero e intranquilo y por ende poco reparador. Por sí mismos, no trabajan mucho; pero si son excitados, su acción es febril y violenta; y el desgaste pronto los agota. Un temperamento nervioso despierta interés: es delicado y a veces elegante. Aunque menos viva que en el sanguíneo, su sensibilidad es más profunda.

Aquel al menor contratiempo, sube como leche que hierve; el nervioso, en cambio, parece calmoso e impasible, sin embargo, cuando recibe una fuerte impresión, le llega hasta el alma y a veces le produce una honda herida, el sanguíneo rechaza cualquier ofensa, como quien sacude un carbón ardiente; el nervioso la deja penetrar muy adentro y en vez de rechazarla, la retiene y experimenta toda la agudeza de su dolor, como el de una flecha que se resuelve en la herida. Por lo que se refiere a la inteligencia, la del nervioso es variable, pero por lo común viva y aguda; y como sazona sus ideas en las profundidades del alma, produce pensamientos vigorosos, originales y los reviste de expresiones atinadas y enérgicas. Pero el trabajo intelectual es una fatiga y debe interrumpirlo con frecuencia; sin embargo, cada vez que lo vuelve a tomar lo prosigue en el mismo sentido. El nervioso tiene como innato el sentido de la belleza; gusta de las artes, de instruirse, y puede sobresalir en ellas. Mientras tenga salud, tendrá corazón a veces, tierno, fiel y delicado.

c) Los Biliosos. - Llamados también coléricos, son temperamentos apasionados, voluntariosos, impetuosos. Su característica es la necesidad de obrar, de gastarse; proceder como si estuviesen cargados de electricidad de alta tensión, siempre dispuesta a transformarse en trabajo. Son activos y gastadores de energía, la sensibilidad en ellos no es delicada, sino ruda. No se impresionan vivamente como los sanguíneos ni profundamente como los nerviosos. De ahí que sean menos susceptibles a la tristeza o a las angustias morales. No tienen paciencia, no conocen la delicadeza de sentimientos, comprenden menos el dolor de los otros, tienen en sus relaciones el tacto menos fino.

d) Los Flemáticos. - Son de aspecto flojo, con aires de inferioridad, muchas veces se muestran apáticos y perezosos; sin embargo, hay flemáticos de alta tonalidad que representan individuos de gran valor moral. Su sensibilidad no es viva ni fina, tampoco profunda. Las ofensas e injurias no les penetran muy adentro ni les hacen gran mella. Si las faltas de atención no les molesta mucho, tampoco las solícitas atenciones no les produce agrado manifiesto. La inteligencia en ellos puede ser muy clara, juiciosa y atinada, pero no la enriquece una exuberante imaginación. El lenguaje es correcto, ordenado, exacto; pero más que colorido, tiene energía y ciertos atractivos. No son comunes en ellos las producciones originales donde se manifieste el fruto de un espontáneo trabajo personal; más les atrae el trabajo científico, que acusa una larga paciencia y concienzudas investigaciones. Son de buen corazón, aunque parecen fríos; están prontos a sacrificarse, incluso hasta el heroísmo, si es necesario; pero carecen de espontaneidad y son reservados al expresar sus sentimientos. Todas sus buenas cualidades les aprovechan a ellos mismos, y sería de desear que hiciesen partícipes de ellas a los demás. ⁸

2.2.3. Carácter. - El carácter es la conducta individual de cada persona, es la capacidad de reprimir, controlar o dirigir las tendencias naturales del temperamento, ante determinadas costumbres o mandatos sociales, patrones conductuales y normas éticas. Así, se dice que tenemos buen carácter si ejecutamos los actos esperados por la sociedad y nos abstenemos de hacerlo con aquellos prohibidos por la misma. Puede pensarse que el carácter consiste en el ejercicio de guardar una compostura que cubra las expectativas que la sociedad exige. Con frecuencia se dice que posee fuerte carácter el individuo que muestra capacidad para perseverar en un curso de acción a pesar de sufrir distracciones, que mantiene su atención en una meta a largo plazo en lugar de procurarse placer inmediato, que soporta tensiones en lugar de aliviarlas con una conducta impulsiva.

El carácter tiene un sentido ético convencional, por ello, es menos fácil de definir que el temperamento. Los rasgos de carácter son aquellos que traen consigo un acentuado sabor de aprobación o desaprobación social. Recientes estudios sobre el carácter han revelado que las personas que se estima tienen alto carácter, están libres de conflictos emocionales importantes, generan autoimágenes favorables, muestran lo que se conoce como “ego fuerte”. ⁹

2.2.4. Personalidad. - Es la forma habitual de adaptación que realiza el organismo entre sus impulsos egocéntricos y las exigencias del medio ambiente a través de la suma de todas las disposiciones biológicas, impulsos, tendencias, apetitos e instintos

⁸ PELECHANO, V. (1987). *Habilidades Sociales y el éxito personal*. Barcelona: Fontanella

⁹ SCHAFFER, H.R. (1989). Ob. Cit.

hereditarios del individuo y de las disposiciones y tendencias adquiridas. Dicho de otra manera, son las reacciones características del individuo a los estímulos sociales y a la calidad de su adaptación a la idiosincrasia del ambiente. De lo cual podemos ensayar una acepción particular de la personalidad, considerándola como el conjunto de cualidades que constituyen a una persona o sujeto inteligente y que lo diferencian como una individualidad de las demás personas ante determinados estímulos.

Cabe destacar que el animal posee los substratos de orden biológico y quizá hasta psicológico, pero únicamente el hombre es capaz de crear valores y orientar su conducta de acuerdo con ellos, frenando sus apetencias e instintos. Por esta razón sólo puede hablarse de personalidad humana considerada como un conjunto unitario, como una unidad dialéctica integrada por el temperamento, el carácter, la inteligencia, la constitución física y la influencia del contexto.

En la naturaleza de la personalidad sobresalen dos clases de disposiciones: las hereditarias y las adquiridas, que se integran íntimamente y determinan el comportamiento del ser humano con respecto a los estímulos exógenos, incluida por su puesto la actitud con sus semejantes.

Quizá valga una coloquial analogía para recrear estos tres conceptos básicos sobre los cuales se desarrollará la investigación: el Temperamento vendría a ser el potro quizá indomable que traemos al nacer, el Carácter el jinete, capaz o no de domarlo y la Personalidad es el galopar, suave o brusco, elegante o tosco, es decir la manera de adaptarse a las circunstancias o estímulo externos.

Hasta acá tenemos definido gran parte de lo que significa influencia en las relaciones humanas, a continuación desarrollaremos otros elementos que también influyen en estas relaciones. Sin embargo, primero daremos algunas referencias sobre lo que éstas significan. Como se dijo la Personalidad, está caracterizada por pautas de pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijas y estables, profundamente enraizadas en cada sujeto.

La personalidad entonces es el término con el que se suele designar lo que, de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos. La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará una persona bajo diversas circunstancias.¹⁰

Las distintas teorías psicológicas recalcan determinados aspectos concretos de la personalidad y discrepan unas de otras sobre cómo se organiza, se desarrolla y se manifiesta en el comportamiento. Una de las teorías más influyentes

¹⁰ PELECHANO, V. (1987). Ob. Cit.

es el psicoanálisis, creado por Sigmund Freud, quien sostenía que los procesos del inconsciente dirigen gran parte del comportamiento de las personas.

Otra corriente importante es la conductista, representada por psicólogos como el estadounidense B. F. Skinner, quien hace hincapié en el aprendizaje por condicionamiento, que considera el comportamiento humano principalmente determinado por sus consecuencias. Si un comportamiento determinado provoca algo positivo (se refuerza), se repetirá en el futuro; por el contrario, si sus consecuencias son negativas —hay castigo— la probabilidad de repetirse será menor.

La herencia y ambiente interactúan para formar la personalidad de cada sujeto. Desde los primeros años, los niños difieren ampliamente unos de otros, tanto por su herencia genética como por variables ambientales dependientes de las condiciones de su vida intrauterina y de su nacimiento.

Algunos niños, por ejemplo, son más atentos o más activos que otros, y estas diferencias pueden influir posteriormente en el comportamiento que sus padres adopten con ellos, lo que demuestra cómo las variables congénitas pueden influir en las ambientales. Entre las características de la personalidad que parecen determinadas por la herencia genética, al menos parcialmente, están la inteligencia y el temperamento, así como la predisposición a sufrir algunos tipos de trastornos mentales.

Entre las influencias ambientales, hay que tener en cuenta que no sólo es relevante el hecho en sí, sino también cuándo ocurre, ya que existen periodos críticos en el desarrollo de la personalidad en los que el individuo es más sensible a un tipo determinado de influencia ambiental. Durante uno de estos periodos, por ejemplo, la capacidad de manejar el lenguaje cambia muy rápidamente, mientras que en otros es más fácil desarrollar la capacidad de entender y culpabilizarse.

La mayoría de los expertos cree que las experiencias de un niño en su entorno familiar son cruciales, especialmente la forma en que sean satisfechas sus necesidades básicas o el modelo de educación que se siga, aspectos que pueden dejar una huella duradera en la personalidad. Se cree, por ejemplo, que el niño al que se le enseña a controlar sus esfínteres demasiado pronto o demasiado rígidamente puede volverse un provocador. Los niños aprenden el comportamiento típico de su sexo por identificación con el progenitor de igual sexo, pero también el comportamiento de los hermanos y/o hermanas, especialmente los de mayor edad, puede influir en su personalidad.

2.2.5. Relaciones Interpersonales. - La interacción de los seres humanos en el marco de una sociedad o de una comunidad, generan las relaciones interpersonales. Estos vínculos suelen basarse en la jerarquía y se desarrollan mediante la comunicación.

Se considera que las relaciones interpersonales son esenciales para que las personas puedan desarrollar su potencial individual, ya que estos vínculos son los que permiten la constitución de diversas sociedades que tienen distintos órdenes, desde pequeñas aldeas hasta las ciudades más grandes.

Toda relación humana implica, necesariamente, al menos a dos individuos. A partir de las interacciones, las personas pueden desarrollar una vida compartida de manera amistosa y cordial. La clave está en aceptar ciertas reglas que deben respetar todos los integrantes de la comunidad y en no pasar sobre los derechos individuales de cada sujeto.

El campo de las relaciones interpersonales es muy importante en el ámbito educativo y laboral, ya que, si no se desarrollan en forma amistosa, pueden afectar la productividad y la eficiencia en el rendimiento académico y éxito empresarial respectivamente. Por eso, los docentes y los directivos siempre deben esforzarse por conformar equipos de trabajo donde existan buenas relaciones humanas, minimizando las discordias y evitando los ambientes conflictivos.

El acto en que todo ser humano intenta poner en palabras y actitudes sus sentimientos, pensamientos y deseos, entabla una relación con otro ser humano que hace de interlocutor; de este modo ambas personas pueden enriquecerse con el universo interior de quien tienen delante.

En una sociedad ideal las relaciones deberían estar pautadas mínimamente, si los seres humanos pudiéramos ser más libres de decir aquello que sentimos sin temor a la reacción del otro ser humano, posiblemente podríamos entablar relaciones más sinceras y más duraderas, que contengan un único requisito, el respeto mutuo.¹¹

Las relaciones interpersonales son términos utilizados para comprender los estados que pueden activar o energizar al organismo, en función de una o varias metas específicas; ello incide decisivamente en su desenvolvimiento en la sociedad incluyendo su rendimiento laboral.

Las relaciones interpersonales son aquellas actitudes y aptitudes que mostramos frente a otra persona; es decir la interacción del ser humano de forma directa o indirecta, entre uno o más individuos, mediante la cual, se busca cubrir las necesidades de los mismos. Esta interacción estará supeditada a un código de referencia, que no necesariamente garantiza que se cubran las necesidades del individuo, pero que si facilita el interactuar.¹²

¹¹ TRIANES, M. Y FERNÁNDEZ-FIGARÉS, C. (2001). *Aprender a ser persona y a convivir*. Bilbao: Desclée.

¹² TRIANES, M. et al (2002) *Relaciones Humanas como competencia de Profesores y alumnos*. Barcelona: Océano.

Son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. La idea de las relaciones interpersonales lleva intrínseca la aceptación personal, que se ve reflejada en la aceptación de las demás personas con las que se interactúa, las personas que manejan sus relaciones interpersonales en forma correcta se distinguen del resto de las demás por su forma de pensar y de actuar, a través de las relaciones interpersonales se puede desarrollar la superación personal, familiar, laboral y colectiva.

Es el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de organización y las necesidades personales. El término Relaciones interpersonales en su sentido más amplio abarca todo tipo de interacción entre la gente, sus conflictos, esfuerzos cooperativos y relaciones grupales.¹³

2.2.6. Relación Interpersonal con los Padres. - De acuerdo con Allport (1964), los adultos que no han logrado una completa identidad, sino que permanecerán dependientes de sus padres, ya sea de forma cubierta, que se manifiesta con rebeldía que se quiere presentar como muestra de independencia; ya sea en forma descubierta, aceptando todas las orientaciones de los padres. considera que hasta después de los veintitrés años la mayor parte de las personas pueden entenderse con sus progenitores en forma madura.

Los adultos que no han logrado desarrollar su sentido de identidad, es muy probable que tampoco puedan adquirir y mantener un trabajo, y por tanto también se les dificultará la decisión respecto a su matrimonio.

Un factor fuertemente decisivo en estas etapas es la sobreprotección de los padres, la cual fomenta la irresponsabilidad de los jóvenes.

2.2.7. Relación Interpersonal de Pareja. - Según manifiesta Rage (1996)¹⁴ es importante comprender que las diferencias entre hombres y mujeres no solamente son fisiológicas, es necesario conocer su nivel emocional y el cómo se han ido formando sus roles con respecto a su sexo y el de su pareja, con esto se puede conocer la base de muchas relaciones interpersonales de pareja en donde existen problemas.

Cada individuo debe reconocer que su compañero tiene diferentes necesidades y experiencias. Por tanto, ve inevitablemente la vida de un modo distinto ante los requerimientos de la vida. Cada ser humano tiene que aprender a aceptar con creatividad el papel de su propio sexo en relación con sus experiencias pasadas, su situación presente y sus metas futuras.

¹³ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-Relaciones-Humanas/2261645.html> Recuperado el 12/09/2013

¹⁴ Rage (1996) *La pareja, elección, problemática y desarrollo*. Editorial Plaza y Valdés.

Muchas de las universitarias que terminan una carrera, no ejercen. Las razones pueden ser múltiples: machismo en su pareja, dedicar su tiempo al hogar y educación de los hijos, etc. Sin embargo, las que si practican su profesión suelen ser personas muy capaces en su área.

Las mujeres casadas tienen mayor probabilidad de elegir carreras tradicionalmente femeninas que las mujeres solteras, ya que suelen tener el apoyo de su esposo.

Para poder comunicarse, los humanos usamos todas nuestras facultades: lenguaje, cuerpo, vista, oído, olfato, escritura, el medio ambiente, etc. Se puede decir que la comunicación es la expresión del pensamiento y de las emociones a través de la palabra o de la acción de un ser humano a otro.

Para la comunicación eficaz son sumamente esenciales no solo el conocimiento y la comprensión, sino también la simpatía y la sensibilidad; aquí entran los obstáculos de la comunicación que pueden ser defecto del transmisor; en otras el receptor o en ocasiones del abstracto (el mensaje o idea que se comunica), por lo tanto, es importante que sea claro y entendible.

Es importante revisar los problemas que son reportados como más frecuentes en las parejas, Buscaglia (1998) (citado en Rage op.cit) comenta acerca de un experimento que hicieron sus alumnos, donde se les dejó la tarea de comunicarles a todas las personas a quienes valoraban y apreciaban, este sentimiento de amor y descubrieron que lo que parecía a simple vista fácil y sencillo, en el fondo era más duro y complicado. La mayoría de los alumnos se encontró ante la enorme dificultad que significa expresar este sentimiento. Se sentían incómodos, torpes y avergonzados al tratar de hacerlo. En especial le cuesta más trabajo al hombre que a la mujer expresar su afectividad.

El hombre siempre ha encontrado dificultad para comunicarse con el prójimo. Estos obstáculos aparecen en la misma naturaleza humana. Los principales factores son la sensibilidad, la timidez, el miedo, la repugnancia a admitir la crítica, el sentimiento de culpa por haber obrado mal, etc.

Aprender de las diferencias sexuales no termina en la infancia, sino que es un proceso de toda la vida. Las relaciones conyugales son el tipo de relación más importante porque de ella dependerán las demás relaciones. En el seno del matrimonio nacen y se crían los hijos y de la educación que reciben depende su futuro. Esto abarca su personalidad y su carrera o profesión, su forma de pensar y actuar frente al trabajo, frente a las personas, frente a la religión y frente a la vida en general.

En toda relación de pareja existe el aspecto de la crisis conyugal. El ideograma chino que simboliza la crisis encierra dos acepciones: peligro y cambio. Se puede decir que en una época de crisis las cosas están desequilibradas.

La pareja se encuentra en crisis en alguna etapa de su relación, es probable que tenga dificultades relacionadas: con el manejo de la intimidad o cercanía afectiva, con las relaciones sexuales, con los problemas derivados de sus diferencias de opinión y su deseo de tener o no tener hijos, con problemas de negociación de sus diferencias, con problemas que provienen de patrones que trae la pareja de su familia de origen.

2.2.8. Relación Interpersonal con los hijos. - Según manifiestan Asen y Tomson (1996)¹⁵

Los hijos en proceso de crecimiento hacen demandas continuas a sus padres. La conquista de la adolescencia es un gran conflicto, ya que la adolescencia para mucha gente no es solo una fase del ciclo vital sino una verdadera enfermedad. La comida, el dinero, el sexo, los amigos, la escuela, Dios, casi todo puede llegar a ser problemático. Los adolescentes sufren muchas crisis de identidad, abiertas y secretas, arrastrando a sus familias a periodos de estrés prolongados.

2.2.9. Las relaciones trabajo-familia. - De la Cerda y Núñez (1998)¹⁶ señalan que la

familia y el trabajo tienen relaciones importantes y se afectan mutuamente, sobre todo en la relación entre satisfacción con el trabajo mismo y la integración familiar. El tiempo pasado con la familia, incluyendo comidas y pasatiempos, favorece el bienestar laboral. Por otro lado, se encontró que llevar trabajo a casa no interfiere seriamente con el bienestar familiar.

Según el perfil de la frustración, la actitud de las mujeres y hombres de mayor edad tiende a separarse del promedio. Las mujeres en general son muy tolerantes, teniendo a la satisfacción, casi independientemente de sus características personales o laborales.

Para este autor el concepto de calidad de vida se puede definir como el resultado de la diferencia entre una situación ideal o deseada y la situación real o presente. En la medida en que la diferencia sea menor, la calidad de vida será mayor.

Galicia, citado en De la Cerda y Núñez (op.cit), reporta que la felicidad como indicador de la calidad de vida proviene de la integración familiar. Sus datos sugieren que en una familia armoniosa y con lazos afectivos fuertes se presentan menos desacuerdos respecto al tiempo que se dedica al trabajo.

¹⁵ Asen y Tomson (1996) *Intervención familiar. Guía práctica para los profesionales de la salud*. Editorial Paidós

¹⁶ De la Cerda, J. y Núñez, F. (1998). *La Administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. México: Diana

En otra investigación, el mismo autor encontró datos que dan apoyo parcial a la idea de que las actitudes positivas en el trabajo se llevan a casa y viceversa. Estos datos sugieren que es probable que los estresores del trabajo también puedan afectar la integración familiar y viceversa. También sugiere que las relaciones con los compañeros y supervisores están relacionadas con la felicidad (calidad de vida).

2.2.10. Equilibrio correcto entre trabajo y vida personal. - Cuando se consideran los conflictos de familia y trabajo en general, se piensa en los empleados de los niveles inferiores de la organización. Pero en una encuesta reciente entre 17 directores ejecutivos reveló que muchos de ellos tienen problemas con este asunto. Por ejemplo, 31% dijeron que hay mucho estrés en su vida, 47% admitieron que sacrificarían algunas compensaciones a cambio de más tiempo personal y 16% pensaron en cambiar de trabajo durante los seis meses anteriores para reducir el estrés o los sacrificios hechos en la vida personal; resultados basados en una investigación hecha en el 2000 por Critelli, (citado en Robbins, op.cit).

Las pruebas indican que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad en los clientes. Es más probable que si los empleados están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por el cliente.

El empleado promedio de las décadas de 1960 y 1970 llegaba al trabajo de lunes a viernes y hacía su trabajo en lapsos de 8 a 9 horas. El lugar de trabajo y el horario estaban especificados claramente. Ahora esto ya no es lo que ocurre con un gran segmento de la fuerza laboral. Los empleados se quejan de que la línea entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre se ha vuelto vaga, lo que produce conflictos personales y tensión.

Los empleados se dan cuenta que el trabajo les quita la vida personal y no están contentos con ello. Por ejemplo, estudiosos recientes sugieren que los empleados quieren trabajos con honorarios flexibles para que manejen mejor sus conflictos con su vida personal. Además, es probable que la siguiente generación de empleados manifieste preocupaciones semejantes.

La mayoría de los estudiantes universitarios dicen que uno de sus principales objetivos laborales es conseguir un equilibrio entre vida personal y trabajo. Quieren tener “una vida” aparte de un trabajo. Las organizaciones que no ayudan a su personal a establecer este equilibrio tendrá cada vez más dificultades para atraer y retener a los empleados más capaces y motivados. (Sterrs y Porter, 1979 citados en De la Cerda y Núñez, op.cit).

2.2.11. Comunicación Asertiva. - Los estilos de comunicación se encuentran situados en una línea continua. Los extremos del continuo representan los estilos inadecuados que por lo general crean problemas tanto en el nivel personal como en las relaciones

Humanas. El estilo intermedio, conocido como asertivo, se considera el más apropiado para la comunicación y es el que permite manejar adecuadamente las situaciones de interacción social.

- **Comunicación Agresiva.** - es la expresión de pensamientos y sentimientos de manera directa, sin tomar en cuenta los derechos de los demás. Muestra estados emocionales de ira, furia, cólera, intolerancia, etc.
- **Comunicación Pasiva.** - es la expresión de pensamientos y sentimientos de manera indirecta y confusa. Las personas que utilizan este tipo de comunicación, priorizan los derechos de los demás, sobre sus propios derechos. Implica estados emocionales de ansiedad, temor, preocupación, docilidad, etc.
- **Comunicación Asertiva.** - es la expresión de pensamientos y sentimientos de manera directa y clara, respetando nuestros propios derechos y los derechos de los demás. Las personas asertivas se muestran tranquilas y seguras de sí mismas en sus relaciones interpersonales. Son empáticos y comunicativos. Para lo cual es necesario observar algunos presupuestos como saber escuchar o escucha activa, es decir la capacidad de centrar la atención en el punto de vista, opinión y mensajes, no de quien escucha sino del que habla; prestando atención también a la comunicación verbal y no verbal del emisor. Escuchar activamente no es muy sencillo dado que implica mantener el contacto visual, realizar movimientos afirmativos o negativos con la cabeza y expresiones faciales apropiadas, evitar acciones o ademanes que distraigan, evitar interrumpir al interlocutor, adoptando una postura corporal atenta, evitar hablar demasiado cuando corresponda hacerlo y realizar una transición suave entre los papeles de interlocutor y escucha.

2.2.12. Autoestima. - La autoestima es la concepción afectiva que tenemos sobre nuestra propia persona partiendo de nuestro conocimiento del propio auto concepto es decir saber quiénes somos cuanto nos queremos y cuanto nos valoramos (Gianmarco Villarreal).

Es la confianza plena y consciente de los propios actos a partir del reconocimiento como un ser útil. (Joel García)

Es la valoración que uno tiene de sí mismo, positiva o negativa. Se forma a través de un proceso de asimilación y reflexión mediante el cual interioriza las opiniones de las personas socialmente significativas (padres, maestros, compañeros...) y los utiliza como criterios para su propia conducta. (Eduardo Rodríguez)

2.2.13. La Empatía. - Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus

sentimientos e ideas, de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él.
(Gloria Ronderos)

Empatía es tratar de 'ponerse en los zapatos de la otra persona' sin embargo, esto no se logra en un cien por ciento, lo único que nos queda al final, es seguir intentándolo, con ganas, para lograrlo. (Carlos Bonilla)

Es ponerse en el lugar del otro sin perder la propia identidad. (Ana Villalobos)

La empatía es fundamental en la comunicación humana. La palabra comunicación deriva de común, lo que tenemos en común. Por lo tanto, empatía es la capacidad de ver cada vez más aspectos positivos del otro, tener más aspectos en común. (Ronald Stern)

Empatía es la capacidad de poder experimentar la realidad subjetiva de otro individuo sin perder de perspectiva tu propio marco de la realidad, con la finalidad de poder guiar al otro a que pueda experimentar sus sentimientos de una forma completa e inmediata. (Gustavo Páez)

Es la capacidad de escuchar al otro, sin emitir juicios ni consejos, tal vez baste un abrazo, un apretón de manos, porque generalmente ese otro solo necesite en ese momento una oreja que comparta ese momento y lo apoye. (Cristina Céspedes.)

2.2.14. Manejo y solución de conflictos: La manera de ver y entender los conflictos ha ido evolucionando en el tiempo por ejemplo la visión tradicional de los conflictos, considera que éstos son malos en sí mismos, que son negativos, por tanto hay que evitarlos o corregirlos lo más pronto posible. El punto de vista de las Relaciones Humanas, entiende y acepta al conflicto como un resultado natural e inevitable en la interacción de las personas y grupos humanos. La visión moderna, la Integracionista, sostiene que los conflictos pueden ser fuerzas positivas y necesarias para el desempeño eficaz de un grupo de personas (los conflictos no son completamente malos o buenos, depende del nivel de conflicto del desempeño y bienestar de la gente).

En suma se entiende al conflicto como un proceso mediante el cual una o más partes perciben que otra u otras partes, afectan real o potencialmente en forma negativa sus intereses. Se dice que es un proceso porque implica un dinamismo, que se gesta, se desarrolla y se traduce en resultados en un tiempo determinado. Cuando las partes no perciben que alguien deliberada o inconscientemente afecta negativamente sus intereses no hay lugar a conflicto.

Los conflictos no solo se generan por efectos reales sino también por situaciones que encarnan una posibilidad de potencialidad, ante tales circunstancias el individuo puede adoptar el siguiente comportamiento:

- **Competitivo.** - Deseo de satisfacer sus intereses al margen de la otra parte.
- **Colaboradora.** - Ambas partes desean satisfacer sus intereses.
- **Evasiva.** - Una o ambas partes no asumen y evaden el problema.
- **Complaciente.** - Una de las partes pone los intereses de la otra por encima de los propios.
- **Arreglo por concesiones.** - Cada parte está dispuesta a ceder algo a la otra.

2.2.15. Importancia de las Relaciones Interpersonales. - El deseo del ser humano es vivir en sociedad. Y su requerimiento fundamental es el de disfrutar de relaciones interpersonales armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el contar con buenas relaciones interpersonales y de la tragedia que significa el no tenerlas.

El tan inquietante y comentado "stress" (tensión) en los seres humanos es de manera predominante la consecuencia de experiencias de relaciones interpersonales insatisfactorias, o del riesgo de que así ocurra.

Las relaciones interpersonales perturbadas implican una amenaza claramente comprobada de problemas de salud tanto mental como orgánica que perjudican directamente su capacidad en el trabajo o en los estudios.

Por otra parte los trastornos mentales funcionales (neurosis, inhibiciones, depresión, psicosis funcionales) dependen esencialmente de las problemáticas en Relaciones Interpersonales. Se sabe también que estas influyen directamente en el fracaso escolar, descartando el factor capacidad intelectual, puesto que deriva en la mayoría de los casos de Relaciones Humanas del estudiante con sus familiares o con sus profesores.

En suma, no son posibles ni una buena calidad de vida y menos aún una vida feliz si no se tiene buenas Relaciones Interpersonales; cabe decir que la productividad, el rendimiento profesional y/o académico serán también deficientes.

La eficiencia y productividad en empresas e instituciones diversas (clubes deportivos, instituciones vecinales, educativas, políticas etc.) cualquiera que fuere su naturaleza, tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas relaciones interpersonales. Porque en ambientes conflictivos y con discordias (antagonismos, desavenencias, resentimientos, desconfianza, etc.) sucede precisamente lo contrario. Lo que impulsa cada vez más a ejecutivos y directivos tanto a aplicarse en su propia capacitación en relaciones

interpersonales, como a la puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo clima organizacional.

2.2.16. Desempeño Laboral. La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

2.2.17. Elementos del Desempeño Laboral. - Samaniel, L. (2015) sostiene que las ofertas de empleo de estas últimas décadas en toda Latinoamérica exigen un perfil casi

similar con algunas diferencias dependiendo del grupo o especialidad de trabajo pero que en términos generales coinciden en algunos elementos como la actitud para el trabajo, la eficiencia y las habilidades sociales, estos elementos son importantes y recurrentes en todo tipo de trabajo

- a) **Actitud para el trabajo.** - Esta cualidad que se exige al trabajador está ligada a una buena disposición que tiene el empleado con los objetivos de la empresa, a la iniciativa para solucionar algún problema o emprender algo novedoso, con creatividad y capacidad negociadora; al liderazgo con el que pueda emprender sus responsabilidades.
- b) **La eficiencia.** - Es una cualidad muy valorada por las empresas e instituciones, se la identifica por la capacidad de hacer bien y a tiempo las cosas o responsabilidades que se le asigne al trabajador, a utilizar óptima y oportunamente los recursos, es decir, a cumplir con sus objetivos en el tiempo que se propone.
- c) **Las habilidades Sociales.** - Es una característica de gran importancia, son entendidas como la capacidad de relacionarse eficientemente con los compañeros de trabajo, es el buen relacionamiento entre empleados y con los clientes. Las habilidades sociales Son la capacidad de trabajar en equipo, de manejarse con la honestidad y con comunicación asertiva, demostrando y conservando la humildad, procurando ser un ejemplo para los compañeros, demostrando un excelente desempeño, inspirando a los demás a ser mejores; evitando los conflictos, siendo amable y educado con todos y ofrecer ayuda a quien la necesite.

2.2.18. Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos

o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.2.19. Preparación de las evaluaciones del desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

2.2.20. Mediciones del desempeño. - Son los sistemas de calificación de cada labor.

Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del

evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

2.2.21. Elementos subjetivos del calificador. - Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

2.2.22. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado. - Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las

desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

- **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.
- **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

- **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.
- **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.
- **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y

habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

- **Métodos de evaluación en grupos.** Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.
- **Método de categorización:** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.
- **Método de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).
- **Método de comparación por parejas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

- **Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.**- Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.
- **Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.
- **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

- **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

2.2.23. Implicaciones del proceso de evaluación. - Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.¹⁷

2.2.24. Satisfacción Laboral. - Según Robbins (1998)¹⁸ la satisfacción laboral es la actitud favorable de un individuo hacia su puesto de trabajo. Además, propone la medición de la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado a su trabajo, aunque esta definición es amplia, es inherente al concepto. Los dos métodos más conocidos para medir la satisfacción laboral son: la calificación única general y la calificación sumada.

El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta como esta “Considerando todos sus aspectos ¿Que tan satisfecho se siente con su trabajo?”.

El otro método, la suma de las facetas del trabajo es más elaborado, en éste se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluyen están la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Estos factores se clasifican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

Siguiendo a Robbins, el modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Dentro de estos factores podemos resaltar, según estudios dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

¹⁷ Sales, Matías (2012) *Evaluación de los Recursos Humanos en la Empresa*. Buenos Aires: Alianza Editorial

¹⁸ Robbins (1998) *Comportamiento Organizacional*

También existen ciertas características personales que están relacionadas con el estudio de la Satisfacción Laboral. Estas características personales son: el sexo, la edad, inteligencia, experiencia, entre otras.

Con respecto al sexo, Morse (citado en Rage, 1999¹⁹) afirma que entre las mujeres existe un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo que entre los hombres. Por lo general, el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad.

- **Edad.** - Existe cierta evidencia que indica que con la edad del individuo aumenta su satisfacción en el empleo. Algunos de los factores responsables por el descontento en el empleo, tales como la falta de oportunidad para el ascenso y el salario bajo, tienen un grado menor de importancia para los trabajadores de mayor edad que para los empleados más jóvenes que tienen una familia que sostener.
- **Inteligencia.** - El nivel de inteligencia no parece ser un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo, sin embargo, la inteligencia de un empleado sí tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales se sienten a menudo descontentos con su labor. La implicación de ésta relación para la instrumentación de procedimientos adecuados de selección de personal, es evidente por sí misma.
- **Experiencia.**- La experiencia en el trabajo está relacionada con la satisfacción de una manera bastante interesante. Como es de esperarse, los empleados nuevos tienen tendencias a sentirse satisfechos con su trabajo, sin embargo, después de cierto tiempo esto puede terminar a menos que el empleado sienta que está realizando progresos constantes hacia el logro de sus necesidades profesionales y sociales.

Por otro lado Robbins, (op.cit) afirma que el interés de los administradores en la satisfacción del trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso se observan muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación principalmente.

¹⁹ Rage, (1999) op cit

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Los motivos por los que un individuo trabaja se clasifican en primarios y secundarios, ligándose los primeros a un desequilibrio fisiológico que puede ser satisfecho fácilmente. Los secundarios son de origen social, estos son aprendidos y pueden ser la posición, reconocimiento o deseo de aceptación dentro de un grupo, así como las relaciones interpersonales del individuo. Ambos tienen repercusión como determinantes del comportamiento.

El estrés o la tensión es un fenómeno universal inevitable que todos experimentan en diferentes magnitudes y frecuencia en la vida diaria. El estrés no es en sí mismo algo positivo o negativo. Para algunos científicos de la conducta, los efectos del estrés dependen de las estrategias de superación o afrontamiento que las personas han desarrollado y de la calidad del apoyo social con el que cuentan.

En términos generales, el concepto de estrés denota una respuesta, aunque su uso en el campo de la física denota un estímulo. Por otro lado, el concepto de estresor, se refiere a todo estímulo o cambio en la rutina de vida que evoca la respuesta de fuga o de ataque. Específicamente, un estresor es todo aquello que altera la rutina de vida de una persona.

Tal estrés, se relaciona en gran medida con el tipo de relaciones interpersonales que tenga el trabajador fuera del área de trabajo, especificando la relación de pareja que tenga, la relación con los hijos (si es que los tiene), la interacción que tenga con sus amistades, padres, etc.

Por esto es de gran interés el análisis de las relaciones interpersonales, en sí las relaciones humanas y conocer si estas se relacionan con la satisfacción laboral que siente el personal.

Según los postulados de esta investigación, las relaciones interpersonales negativas traen consigo una satisfacción en el ámbito laboral por lo que existe una necesidad de mejores relaciones humanas, según Rage, (op.cit) se trata de poder conocer la mente humana y el espíritu del hombre, ya que según el autor las relaciones humanas son la base de la estructura de la vida matrimonial y de familia además de la social y oficial.

Haro, (1998) ²⁰expresa el porqué de las relaciones humanas: son parte de la estrategia de la situación humana que el desarrollo del YO jamás sea completo;

²⁰ Haro, (1998)

Psicología de las relaciones humanas. Paris: Editorial Porrúa

aún bajo las menores condiciones, solo una parte de las potencialidades del hombre son realizadas.

Shostrom (1989) (citado en Rage, op.cit) concluye que las relaciones interpersonales se pueden dividir en tres grandes categorías: Indiferentes, Agradables y Desagradables.

El hecho de comprender las relaciones humanas es un camino para saber por qué uno obra como lo hace y entender mucho sobre actos propios que hasta entonces parecían como ajenos a la persona, también para comprender mejor la conducta de los demás y en si controlar más los propios impulsos.

2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 2.1

Operacionalización de la Variable Independiente Relaciones Interpersonales

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador
Relaciones Interpersonales	<p>Relaciones interpersonales son las interacciones recíprocas entre dos o más personas, que involucra la habilidad para comunicarse, autoestima, empatía, así como el manejo de conflictos</p>	Auto estima	Se siente más seguro, expresivo y comunicativo cuando está en grupo.
			Teme hacer mal las cosas que se le encarga y cuando lo miran se siente incómodo.
			Compara su apariencia física, su rendimiento laboral o su situación económica con la de sus compañeros de trabajo.
			Para sentirse bien y ser feliz, no necesita ser guapo (a), tener dinero o ser muy inteligente.
			Se siente bien consigo mismo, aunque no sea perfecto o le falten muchas cosas
		Empatía	Es reservado, no se mete en los problemas de sus compañeros de trabajo
			Cree que todos tienen problemas y cada uno se los arregla como puede.
			Se interesa por saber por qué su compañero está callado, molesto o triste.
			Le afecta la tristeza de sus compañeros (as) y se alegra su bienestar y alegría
			No se mete con nadie, por eso no le gusta que se metan consigo.
		Comunicación Asertiva	Defiende sus ideas o puntos de vista.
			Dice lo que piensa, así no le guste a la gente.
			Para evitar discusiones, deja que otros decidan, aun cuando sabe que no tienen la razón.
			Cree que nadie es dueño de la verdad y que de todos se puede aprender algo.
			Plantea soluciones tomando en cuenta las opiniones de los demás
		Manejo de conflictos	Los conflictos son malos; por eso hay que evitarlos, erradicarlos.
			Tener conflictos es saludable, porque nos ayudan a visualizar los problemas.
			Donde hay personas siempre habrá conflictos, mejor es acostumbrarse a ellos y tratar de sobrellevarlos.
			Para él ante cualquier problema: "el que la hace la paga".
			Para solucionar un conflicto siempre hay que estar dispuestos a perder o ceder algo.

Fuente: Aguilar, A. (2013)

Elaboración: Aguilar, A (2013)

Tabla N° 2.2

Operacionalización de la Variable Dependiente Desempeño Laboral

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador
Desempeño Laboral	El desempeño laboral son acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel	ACTITUD	Tiene buena actitud de servicio
			Tiene liderazgo
			Tiene buena disposición
			Tiene iniciativa
		EFICIENCIA	Realiza su trabajo a tiempo
			Cumple con sus objetivos
			Permanece en su área de trabajo
			Utiliza bien los recursos
		HABILIDADES SOCIALES	Se lleva bien con sus compañeros
			Nunca se muestra desagradable
			Tiene una buena memoria
			Defiende sus derechos

Fuente: Chiavenato, E. (2002)

Elaboración: Chiavenato, E. (2002)

2.4 MARCO CONCEPTUAL.

- 2.4.1. Autoestima.** - La autoestima es la concepción afectiva que tenemos sobre nuestra propia persona partiendo de nuestro conocimiento del propio auto concepto es decir saber quiénes somos cuanto nos queremos y cuanto nos valoramos.
- 2.4.2. Carácter.** - El carácter es la conducta individual de cada persona, es la capacidad de reprimir, controlar o dirigir las tendencias naturales del temperamento, ante determinadas costumbres o mandatos sociales, patrones conductuales y normas éticas.
- 2.4.3. Comunicación Asertiva.** - es la expresión de pensamientos y sentimientos de manera directa y clara, respetando nuestros propios derechos y los derechos de los demás.
- 2.4.4. Conflicto.** - proceso mediante el cual una o más partes perciben que otra u otras partes, afectan real o potencialmente en forma negativa sus intereses.
- 2.4.5. Empatía.** - Empatía es la capacidad de poder experimentar la realidad subjetiva de otro individuo sin perder de perspectiva tu propio marco de la realidad, con la finalidad de poder guiar al otro a que pueda experimentar sus sentimientos de una forma completa e inmediata.
- 2.4.6. Personalidad.** - Es la forma habitual de adaptación que realiza el organismo entre sus impulsos egocéntricos y las exigencias del medio ambiente a través de la

suma de todas las disposiciones biológicas, impulsos, tendencias, apetitos e instintos hereditarios del individuo y de las disposiciones y tendencias adquiridas.

2.4.7. Relaciones Interpersonales. - es la interacción recíproca entre dos o más personas, que involucra los siguientes aspectos: habilidad para comunicarse, el autoconcepto y la empatía; a lo que nosotros, basándonos en una vasta bibliografía, agregamos modestamente, la autoestima y el manejo y solución de conflictos.

2.4.8. Temperamento. - peculiaridad e intensidad individual de los afectos psíquicos y de la estructura dominante de humor y motivación.

2.4.9. Actitud para el trabajo. - esta cualidad que se exige a trabajador está ligada a buena disposición que tiene el empleado con los objetivos de la empresa, a la iniciativa para solucionar algún problema o emprender algo novedoso, con creatividad y capacidad negociadora; al liderazgo con el que pueda emprender sus responsabilidades.

2.4.10. La eficiencia. - es una cualidad muy valorada por las empresas e instituciones, se la identifica por la capacidad de hacer bien y a tiempo las cosas o responsabilidades que se le asigne al trabajador, a utilizar óptima y oportunamente los recursos, es decir, a cumplir con sus objetivos en el tiempo que se propone.

2.4.11. Las habilidades sociales, es una característica de gran importancia, son entendidas como la capacidad de relacionarse eficientemente con los compañeros de trabajo, es el buen relacionamiento entre empleados y con los clientes. Las habilidades sociales Son la capacidad de trabajar en equipo, de manejarse con la honestidad y con comunicación asertiva, demostrando y conservando la humildad, procurando ser un ejemplo para los compañeros, demostrando un excelente desempeño, inspirando a los demás a ser mejores; evitando los conflictos, siendo amable y educado con todos y ofrecer ayuda a quien la necesite.

CAPÍTULO 3

HIPÓTESIS

3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1.2. Hipótesis General:

Existe una influencia positiva de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016.

3.1.2. Hipótesis Específicas:

- a) Existe una influencia de las relaciones interpersonales: Dimensión Manejo y Solución de Conflictos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016.
- b) Existe una influencia de las relaciones interpersonales: Dimensión Empatía en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016.
- c) Existe una influencia de las relaciones interpersonales: Dimensión Autoestima en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016.
- d) Existe una influencia de las relaciones interpersonales: Dimensión Comunicación Asertiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016.

CAPÍTULO 4

INVESTIGACIÓN

4.1. MATERIAL

4.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó en la presente investigación es Descriptivo Correlacional.

4.1.2 Diseño de la Investigación:

No experimental dado que no se manipulan variables, solo se limita a observar los fenómenos tal como se dan, para después analizarlos.

Es de carácter Transversal; dado que la recolección de datos es un momento único y en un tiempo único, con el objetivo de describir las variables y analizar su interrelación en un momento determinado.

4.1.3 Población.

La población en estudio estuvo conformada por todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, que hicieron un total de 280.

4.1.4 Muestra:

Se tomó una muestra aleatoria que estuvo conformada por 103 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

4.1.5 Variables.

Variable Independiente: Relaciones Interpersonales

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

4.2 MÉTODOS:

4.2.1 Método de selección de la muestra:

El tamaño de la muestra, se determinó con la siguiente fórmula:

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

Dónde: N : Tamaño de la población

n : Tamaño de la muestra

Z : Nivel de confianza

p : Variabilidad positiva

q : Variabilidad negativa

E : Error de muestreo

Reemplazamos valores para determinar el tamaño de la muestra

Tamaño de la población

Población : 280

Nivel de confianza : 1.96

Variabilidad positiva : 0.50

Variabilidad negativa : 0.50

Error de muestreo : 5%

$$n_0 = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(280)}{(0.05)^2(280 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n_0 = 162.20$$

Ajuste Muestral

$$n \geq \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n \geq \frac{162.20}{1 + \frac{162.20}{280}}$$

$$n \geq 102.75$$

4.2.2 Técnicas, Instrumentos, Fuentes de Datos

Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección, se diseñó dos cuestionarios (Anexo N°01 y Anexo 02), orientado a cumplir los objetivos propuestos. La fuente primaria de información fueron los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba. Cabe señalar que el instrumento de relaciones interpersonales fue aplicado en la Universidad Alas Peruanas Cajamarca, por tal motivo solo ha sido validado por un experto.

4.2.3 Método de recolección de los datos

Los datos se recolectaron a través de encuestas de fuentes primarias, es decir se recopiló información directamente de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

4.2.4 Métodos de procesamiento y análisis de los datos

Los datos obtenidos fueron procesados en computadora utilizando el software estadístico SPSS para determinar el Coeficiente de Correlación Karl Pearson.

Tabla N° 4.1

Interpretación de Correlación de Pearson

1	Correlación Positiva Perfecta	Se Confirma la Hipótesis
0.9 a 1	Correlación Positiva muy Alta	
0.7 a 0.89	Correlación Positiva Alta	
0.5 a 0.69	Correlación Positiva Media Alta	
0.3 a 0.49	Correlación Positiva Media	
0.0 a 0.29	Correlación Positiva Baja	
0.00	NO HAY CORRELACIÓN	Hipótesis Nula
0.0 a - 0.29	Correlación Negativa Baja	Se Refuta la Hipótesis
- 0.30 a - 0.49	Correlación Negativa Media	
- 0.5 a - 0.69	Correlación Negativa Media Alta	
- 0.7 a - 0.89	Correlación Negativa Alta	
- 0.9 a - 1	Correlación Negativa muy Alta	
-1	Correlación Negativa Perfecta	

Fuente: Pearson, K. (1978) ²¹

Elaboración: Pearson, K. (1978)

²¹Pearson, K. (1978) *Contributions to the mathematical theory of evolution*. New York: MacMillan

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

5.1. DESCRIPCIÓN.

Para determinar el Nivel de Relaciones Interpersonales se examinó múltiple y variada bibliografía física y virtual, así como se hicieron consultas a diversos especialistas, luego de lo cual se empleó un Instrumento inédito, el mismo que fue analizado, evaluado y validado por su creador el metodólogo Dr. Alberth Aguilar Guevara. La confiabilidad se obtuvo luego de aplicar el instrumento a una pequeña muestra representativa de 40 unidades muestrales y se obtuvo mediante el Alfa de Cronbach (mediante el índice de correlaciones), tal como se acredita en el documento correspondiente que obra en los anexos. El instrumento, adjunto en los anexos de la presente investigación, cuenta con las dimensiones y los ítems que reflejan cada dimensión según puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla N° 5.1

Dimensiones de las Relaciones Interpersonales

Dimensión	N° de Pregunta
Manejo y Solución de Conflictos	1, 5, 9, 13, 17
Empatía	2, 6, 10, 14, 18
Auto estima	3, 7, 11, 15, 19
Comunicación Asertiva	4, 8, 12, 16, 20

Fuente: Tesis Doctoral "Influencia de la Relaciones Interpersonales en el rendimiento académico de los alumnos de la UAP Cajamarca"

Elaboración: Aguilar, A. (2013)

Para efecto de la cuantificación de los resultados se asignó el siguiente puntaje:

- Dos (02) puntos por cada pregunta correctamente contestada.
- Un (01) punto a las respuestas “A veces” y
- Cero (00) puntos a las preguntas que fueron contestadas erróneamente

Tabla N° 5.2.

Clave de Respuestas

Número de Pregunta	Puntaje por Respuesta		
	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca
01	0	1	2
02	0	1	2
03	0	1	2
04	0	1	2
05	0	1	2
06	0	1	2
07	0	1	2
08	0	1	2
09	2	1	0
10	2	1	0
11	0	1	2
12	0	1	2
13	0	1	2
14	2	1	0
15	0	2	1
16	2	1	0
17	2	1	0
18	0	1	2
19	2	1	0
20	2	1	0

Fuente: Aguilar A. (2013)

Elaboración: Aguilar, A. (2013)

Bajo este criterio, si todas las respuestas se contestarían correctamente, se obtendría un total de 60 puntos por trabajador. Como la muestra fue de 103 unidades muestrales, se tendría un total de 6180 puntos. Los que son distribuidos en los siguientes intervalos:

Tabla N° 5.3

Intervalos de Relaciones Interpersonales

Criterio	Intervalo
RR II Óptimas	3091 - 6180
RR II Regulares	2061 – 3090
RR II Deficientes	0 – 2060

Fuente: Aguilar, A. (2013)
Elaboración: Propia.

A continuación, se presenta los resultados en forma detallada, es decir los resultados por Dimensión de las Relaciones Interpersonales:

Tabla N° 5.4

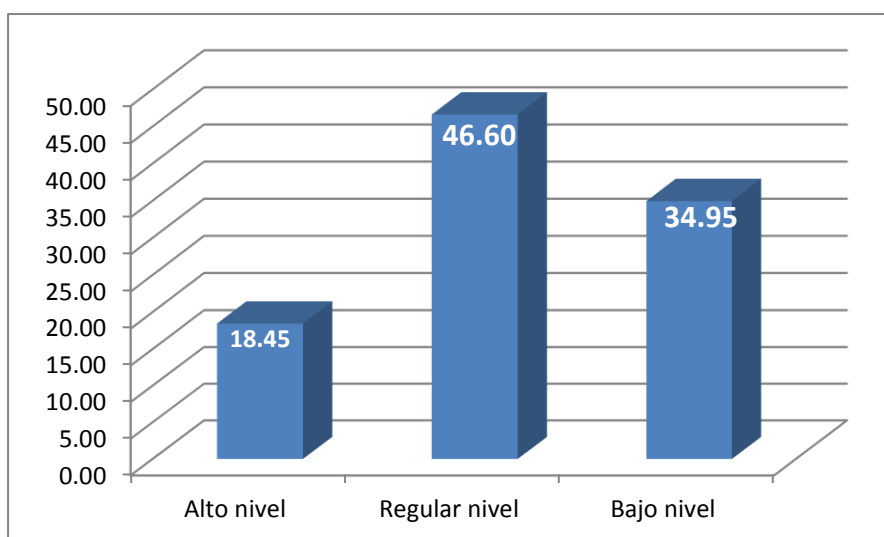
**Nivel de Manejo y Solución de Conflictos de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**

Dimensión	n	%
Alto nivel de manejo de conflictos	19	18.45
Regular nivel de manejo de conflictos	48	46.60
Bajo nivel de manejo de conflictos	36	34.95
Total	103	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Cajabamba en el 2016

Gráfico N° 5.1

**Nivel de Manejo de Conflictos de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**



Interpretación: Como se puede apreciar en gráfico sólo el 18.45% de los encuestados tienen un buen nivel de gestión de conflictos frente al 46.60% que tiene una performance regular y el 34.95% tiene un bajo nivel de solución de conflictos.

Tabla N° 5.5

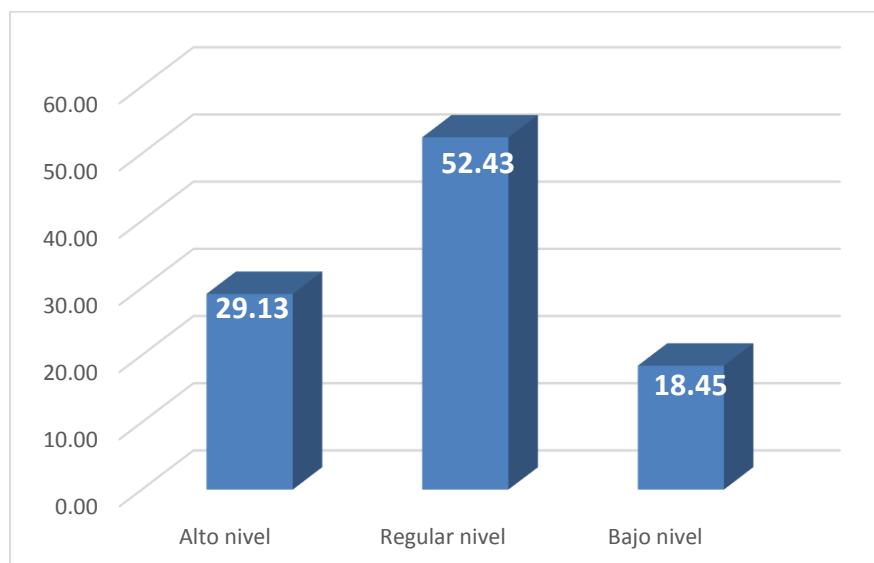
**Nivel de Empatía de los trabajadores de la Municipalidad
Provincial de Cajabamba**

Dimensión	n	%
Alto nivel de empatía	30	29.13
Regular nivel de empatía	54	52.43
Bajo nivel de empatía	19	18.45
Total	103	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Cajabamba en el 2016

Gráfico N° 5.2

**Nivel de Empatía de los trabajadores de la Municipalidad
Provincial de Cajabamba**



Interpretación: Como se puede apreciar en gráfico sólo el 29.13% de los encuestados tienen un alto nivel de empatía frente al 52.43% que su nivel de empatía es regular y el 18.45% tiene un bajo nivel de empatía.

Tabla N° 5.6

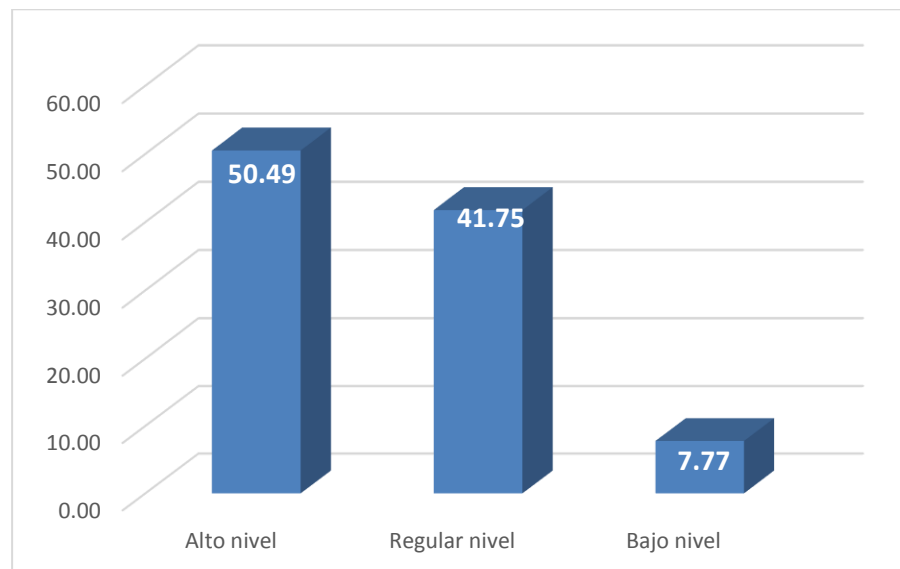
Nivel de Autoestima de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba

Dimensión	n	%
Alto nivel de autoestima	52	50.49
Regular nivel de autoestima	43	41.75
Bajo nivel de autoestima	8	7.77
Total	103	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Cajabamba en el 2016

Gráfico N° 5.3

Nivel de Autoestima de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba



Interpretación: Como se puede apreciar en gráfico el nivel de autoestima es alto 50.49% de los encuestados, frente al 41.75% que tiene un nivel de auto estima regular y el solo el 7.77% tiene un bajo nivel de auto estima.

Tabla N° 5.7

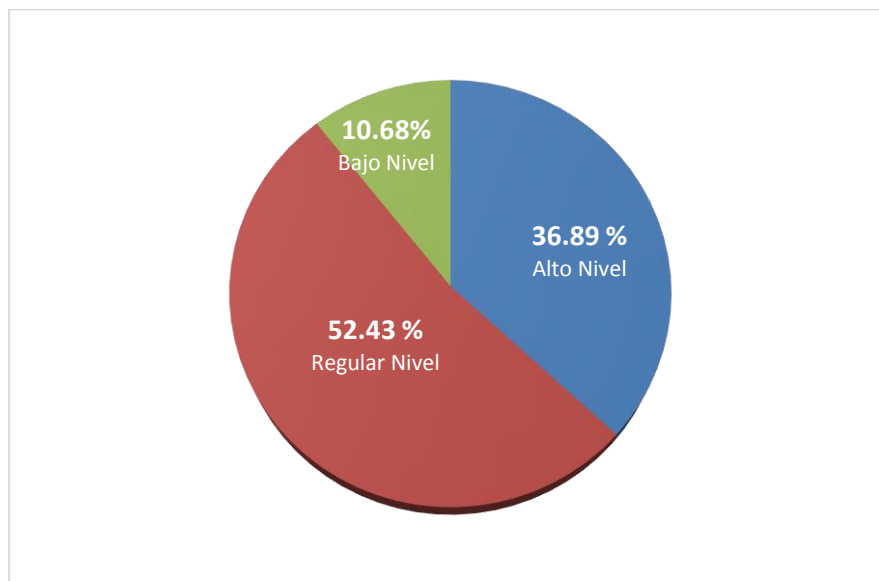
**Nivel de Comunicación Asertiva de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**

Dimensión	n	%
Alto nivel de comunicación asertiva	38	36.89
Regular nivel de comunicación asertiva	54	52.43
Bajo nivel de comunicación asertiva	11	10.68
Total	103	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Cajabamba en el 2016

Gráfico N° 5.4

**Nivel de Comunicación Asertiva de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**



Interpretación: En el gráfico se puede apreciar que el 36.89% de los encuestados tienen una comunicación asertiva óptima frente al 52.43% que su comunicación asertiva es regular y el 10.68% tiene un bajo nivel de comunicación asertiva.

Resultados en forma detallada, por Dimensión del Desempeño Laboral

Tabla N° 5.8

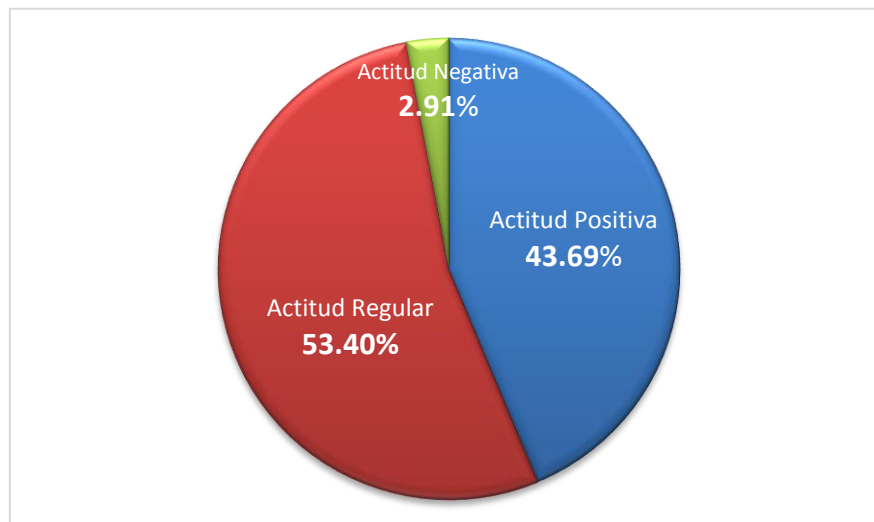
**Nivel de Actitud para el Trabajo de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**

Criterio	n	%
Actitud de trabajo Positiva	45	43.69
Actitud de trabajo Regular	55	53.40
Actitud de trabajo Negativa	3	2.91
Total	103	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Cajabamba en el 2016

Gráfico N° 5.5

**Nivel de Actitud para el Trabajo de los trabajadores de la Municipalidad
Provincial de Cajabamba**



Interpretación: En el gráfico se puede apreciar que el 43.69% de los encuestados tienen una actitud de trabajo positiva frente al 53.40% que su actitud para el trabajo es regular y solo el 2.91% tiene una actitud de trabajo negativa.

Tabla N° 5.9

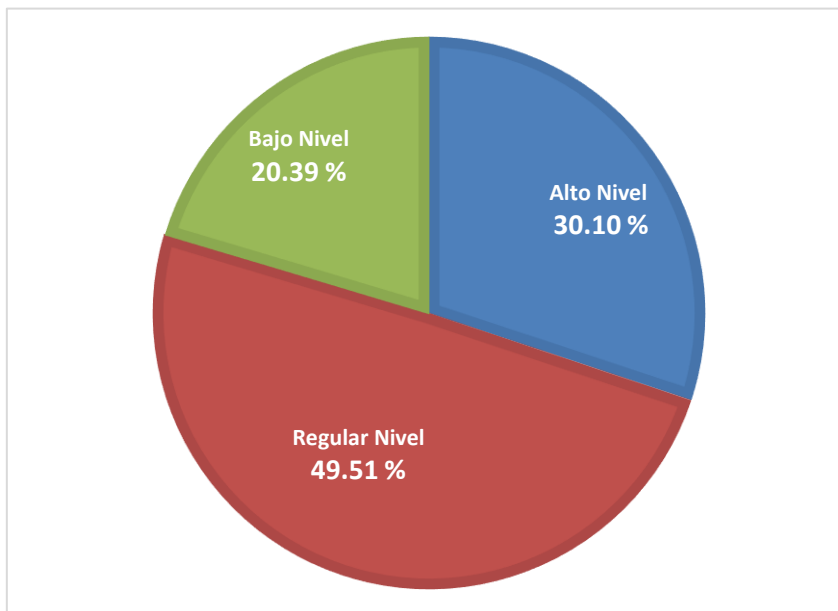
**Nivel de Eficiencia Laboral de los trabajadores de la Municipalidad
Provincial de Cajabamba**

Criterio	n	%
Alto Nivel de eficiencia	31	30.10
Regular nivel de eficiencia	51	49.51
Bajo nivel de eficiencia	21	20.39
Total	103	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Cajabamba en el 2016

Gráfico N° 5.6

**Nivel de Eficiencia Laboral de los trabajadores de la Municipalidad
Provincial de Cajabamba**



Interpretación: En el gráfico se puede apreciar que el 30.10% de los encuestados tienen un alto nivel de eficiencia frente al 49.51% cuya eficiencia es regular el 20.39% es ineficiente.

Tabla N° 5.10

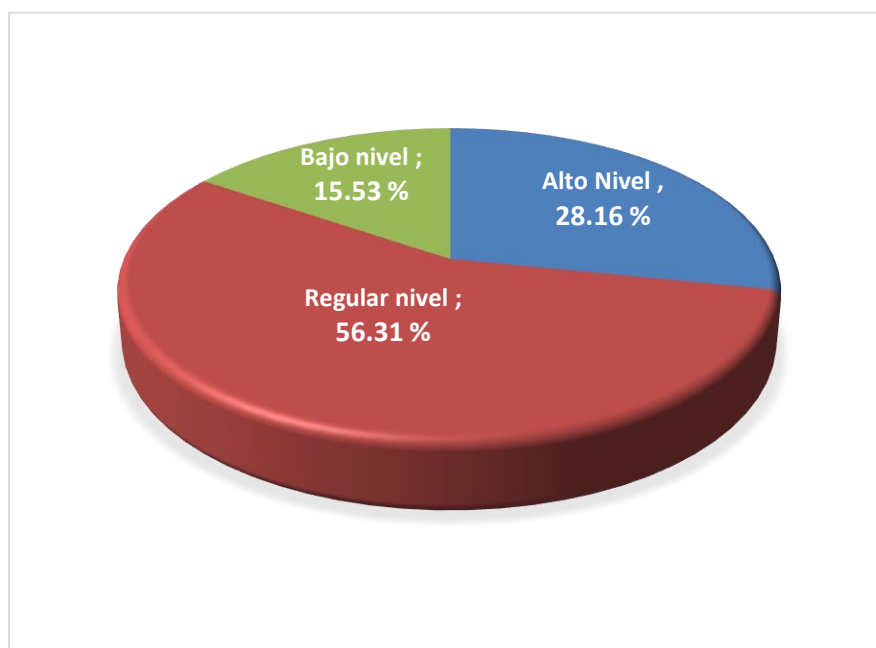
**Nivel de Habilidades Sociales de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**

Criterio	n	%
Alto Nivel de habilidades sociales	29	28.16
Regular nivel de habilidades sociales	58	56.31
Bajo nivel de habilidades sociales	16	15.53
Total	103	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Cajabamba en el 2016

Gráfico N° 5.7

**Nivel de Habilidades Sociales de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**



Interpretación: En el gráfico se puede apreciar que el 28.16% de los encuestados tienen un alto nivel en sus habilidades sociales frente al 56.31% que sus habilidades sociales son regulares el 15.53% tiene bajo nivel de habilidades sociales.

Tabla N° 5.11

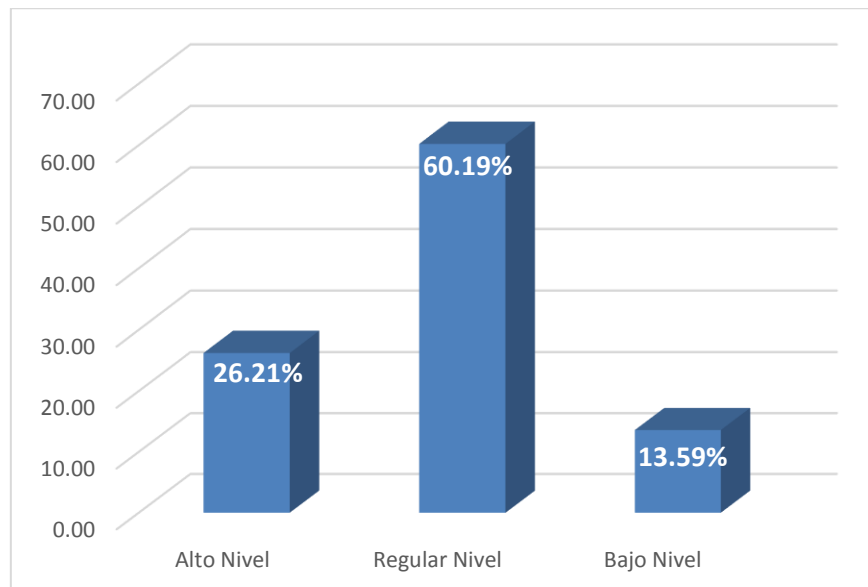
**Nivel de Relaciones Interpersonales de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**

Criterio	n	%
Alto Nivel de RRII	27	26.21
Regular Nivel de RRII	62	60.19
Bajo Nivel de RRII	14	13.59
Total	103	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Cajabamba en el 2016

Gráfico N° 5.8

**Nivel de Relaciones Interpersonales de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**



Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico el 60.19% de los encuestados tienen un nivel relaciones interpersonales regular, frente al 26.21% que tienen un nivel de relaciones interpersonales alto y al 13.59% cuyo nivel de relaciones interpersonales es bajo.

Tabla N° 5.12

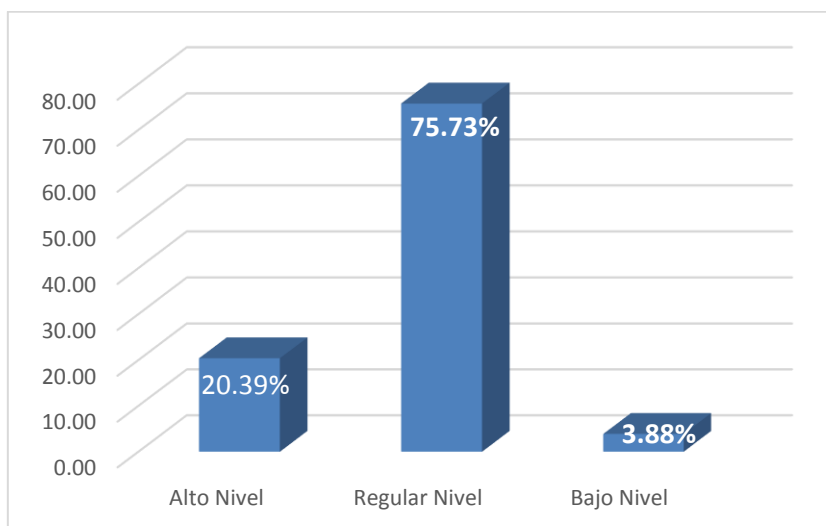
**Nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**

Criterio	n	%
Alto Nivel de Desempeño Laboral	21	20.39
Regular Nivel de Desempeño Laboral	78	75.73
Bajo Nivel de Desempeño Laboral	4	3.88
Total	103	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de Cajabamba en el 2016

Gráfico N° 5.9

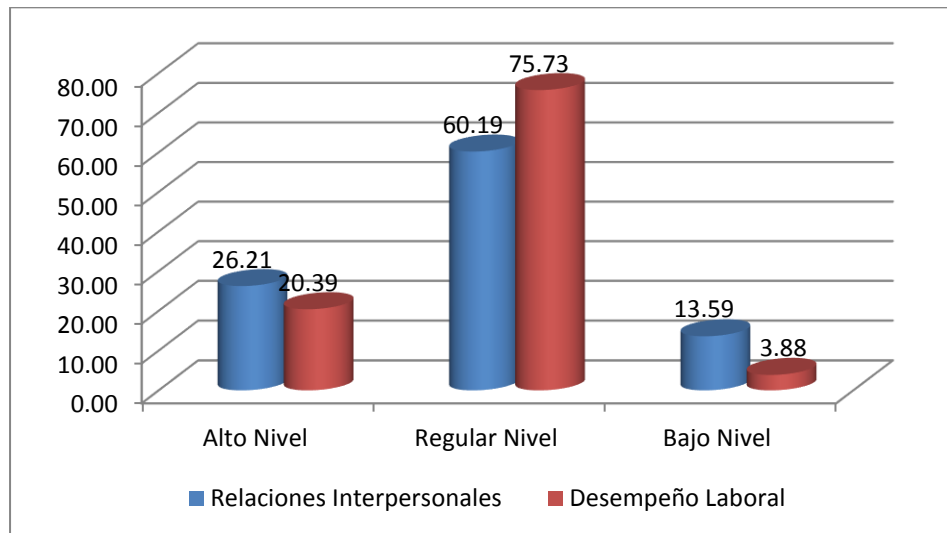
**Nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba**



Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico el 75.73% de los encuestados tienen un nivel desempeño laboral regular, frente al 20.39% que tienen un nivel de desempeño laboral alto y al 3.88% cuyo nivel de desempeño laboral es bajo.

Gráfico N° 5.10

Comparativo entre Nivel de Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba



Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico tanto las relaciones interpersonales como en el desempeño laboral se encuentran en un nivel medio con 60.19% y el 75.73% respectivamente, así mismo los trabajadores que tienen un nivel de relaciones interpersonales y desempeño laboral alto están en 26.21% y 20.39% y los que tienen nivel de relaciones interpersonales y de desempeño laboral es bajo están en 13.59 y 3.88% respectivamente.

Tabla N° 5.13

Tabulación para Correlación de Pearson

N°	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	30	18	900	324	540
2	19	12	361	144	228
3	24	10	576	100	240
4	28	16	784	256	448
5	34	20	1156	400	680
6	31	12	961	144	372
7	22	17	484	289	374
8	22	19	484	361	418
9	38	21	1444	441	798
10	25	16	625	256	400
11	28	18	784	324	504
12	24	17	576	289	408
13	22	17	484	289	374
14	27	16	729	256	432
15	36	20	1296	400	720
16	38	21	1444	441	798
17	30	18	900	324	540
18	28	16	784	256	448
19	24	16	576	256	384
20	28	16	784	256	448
21	20	14	400	196	280
22	21	16	441	256	336
23	30	18	900	324	540
24	23	14	529	196	322
25	23	14	529	196	322
26	26	16	676	256	416
27	28	18	784	324	504
28	32	20	1024	400	640
29	26	12	676	144	312
30	26	14	676	196	364
31	25	16	625	256	400
32	22	16	484	256	352
33	29	18	841	324	522
34	27	16	729	256	432
35	30	20	900	400	600
36	32	18	1024	324	576
37	27	16	729	256	432
38	25	14	625	196	350

CONTINUA

SIGUE

N°	X	Y	X ²	Y ²	XY
39	31	18	961	324	558
40	18	15	324	225	270
41	22	21	484	441	462
42	28	18	784	324	504
43	24	16	576	256	384
44	28	16	784	256	448
45	22	16	484	256	352
46	31	18	961	324	558
47	22	16	484	256	352
48	24	18	576	324	432
49	21	14	441	196	294
50	25	14	625	196	350
51	23	16	529	256	368
52	31	18	961	324	558
53	36	20	1296	400	720
54	27	12	729	144	324
55	24	14	576	196	336
56	24	16	576	256	384
57	26	16	676	256	416
58	32	18	1024	324	576
59	22	16	484	256	352
60	34	20	1156	400	680
61	30	18	900	324	540
62	21	16	441	256	336
63	19	14	361	196	266
64	28	18	784	324	504
65	23	15	529	225	345
66	36	21	1296	441	756
67	27	18	729	324	486
68	24	16	576	256	384
69	26	16	676	256	416
70	26	16	676	256	416
71	25	14	625	196	350
72	22	16	484	256	352
73	32	18	1024	324	576
74	22	14	484	196	308
75	20	14	400	196	280
76	24	16	576	256	384
77	27	18	729	324	486
78	34	20	1156	400	680
79	19	12	361	144	228

CONTINUA

SIGUE

N°	X	Y	X ²	Y ²	XY
80	16	14	256	196	224
81	21	16	441	256	336
82	23	16	529	256	368
83	30	18	900	324	540
84	23	16	529	256	368
85	32	20	1024	400	640
86	27	18	729	324	486
87	24	16	576	256	384
88	26	18	676	324	468
89	26	18	676	324	468
90	25	15	625	225	375
91	19	14	361	196	266
92	26	16	676	256	416
93	22	16	484	256	352
94	32	18	1024	324	576
95	26	16	676	256	416
96	36	20	1296	400	720
97	28	18	784	324	504
98	22	16	484	256	352
99	20	14	400	196	280
100	30	18	900	324	540
101	21	15	441	225	315
102	22	12	484	144	264
103	25	16	625	256	400
Σ	2692	1696	72618	28456	45083

$$r = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = 0.69142444$$

1	Correlación Positiva Perfecta	Se Confirma la Hipótesis
0.9 a 1	Correlación Positiva muy Alta	
0.7 a 0.899	Correlación Positiva Alta	
0.5 a 0.699	Correlación Positiva Media Alta	
0.3 a 0.499	Correlación Positiva Media	
0.0 a 0.299	Correlación Positiva Baja	
0.00	NO HAY CORRELACIÓN	Hipótesis Nula
0.0 a - 0.299	Correlación Negativa Baja	Se Refuta la Hipótesis
- 0.30 a - 0.499	Correlación Negativa Media	
- 0.5 a - 0.699	Correlación Negativa Media Alta	
- 0.7 a - 0.899	Correlación Negativa Alta	
- 0.9 a - 1	Correlación Negativa muy Alta	
-1	Correlación Negativa Perfecta	

Por lo tanto se confirma la hipótesis

Tabla N° 5.14

Correlación de Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral

		Relaciones Interpersonales	Desempeño Laboral
Relaciones Interpersonales	Correlación de Pearson	1	0.6914
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	103	103
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0.6914	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	103	103

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba en agosto del 2016.

Elaboración: Propia.

La correlación Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral es significativa al nivel 0.6914

Tabla N° 5.15

Correlación Manejo de Conflictos y Desempeño Laboral

		Manejo de Conflictos	Desempeño Laboral
Manejo de Conflictos	Correlación de Pearson	1	0.866
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	103	103
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0.866	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	103	103

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba en agosto del 2016.

Elaboración: Propia.

La correlación Manejo de Conflictos y Desempeño Laboral es significativa al nivel 0.866

Tabla N° 5.16

Correlación Empatía y Desempeño Laboral

		Empatía	Desempeño Laboral
Empatía	Correlación de Pearson	1	0.660
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	103	103
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0.660	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	103	103

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba en agosto del 2016.

Elaboración: Propia.

La correlación Empatía y Desempeño Laboral es significativa al nivel 0.660

Tabla N° 5.17

Correlación Auto estima y Desempeño Laboral

		Auto estima	Desempeño Laboral
Auto estima	Correlación de Pearson	1	0.680
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	103	103
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0.680	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	103	103

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba en agosto del 2016.

Elaboración: Propia.

La correlación Autoestima y Desempeño Laboral es significativa al nivel 0.680

Tabla N° 5.18

Correlación Comunicación Asertiva y Desempeño Laboral

		Comunicación Asertiva	Desempeño Laboral
Comunicación Asertiva	Correlación de Pearson	1	0.820
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	103	103
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0.820	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	103	103

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de
Cajabamba en agosto del 2016.

Elaboración: Propia.

La correlación Comunicación Asertiva y Desempeño Laboral es significativa al nivel 0.820

Tabla N° 5.19

**Cuadro Resumen de Correlación de Dimensiones de la Variable
Relaciones Interpersonales y el Desempeño Laboral de los Trabajadores
de la Municipalidad Provincial de Cajabamba**

Variable	Dimensión	Nivel de Correlación
Relaciones Interpersonales	Manejo de Conflictos	0.866
	Empatía	0.660
	Auto estima	0.680
	Comunicación Asertiva	0.820

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de
Cajabamba en agosto del 2016.

Elaboración: Propia.

Resultados de la Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de
Cajabamba

5.2 DISCUSION DE RESULTADOS

- 5.2.1 Se ha determinado, en la presente investigación como en los antecedentes, principalmente en el trabajo de Alberth Aguilar Guevara, que la comunicación asertiva influye en las relaciones interpersonales y que tienen una relación directamente proporcional con el desempeño laboral y/o académico.
- 5.2.2 Otro elemento que ha quedado evidenciado tanto en los antecedentes como en la presente investigación es que, el manejo o gestión de conflictos es casi determinante en las relaciones interpersonales, la relación también es directa y proporcional, el decir a mejor gestión de conflictos mejor desempeño laboral.
- 5.2.3 Ha quedado demostrado tanto el nivel de desempeño laboral como las relaciones interpersonales están en un nivel intermedio con un grado de significatividad de 0.6914; por lo que se afirma que existe una interdependencia directamente proporcional entre ambas variables, es decir a mejor relaciones interpersonales mejor desempeño laboral y viceversa.
- 5.2.4 Por otro lado, también ha quedado demostrado que las dimensiones que mayor influencia tienen sobre el Desempeño Laboral son el Manejo de Conflictos la Comunicación Asertiva con un nivel de significatividad de 0.866 y 0.820 respectivamente. Esto significa que se debe tener mayor cuidado en el manejo y gestión de estas variables para mejorar el desempeño laboral.
- 5.2.5 Los resultados nos permiten contrastar con lo desarrollado en el marco teórico, dado que las relaciones interpersonales tienen dimensiones que las determinan y en tanto se puedan medir encontraremos el nivel de correlación de dicha variable.
- 5.2.6 Igual situación se puede verificar con la variable desempeño laboral, dado que, según el marco teórico, se identifican tres dimensiones, cada una de ellas con sus respectivos indicadores, los mismos que fueron establecidos con el respectivo instrumento.

CONCLUSIONES

- 1° Siendo el objetivo general determinar el nivel de influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016, se ha podido demostrar que sí existe influencia en un índice de correlación de 0.69142444, lo que significa que hay una correlación positiva media alta.
- 2° La influencia de la dimensión Manejo de Conflictos de las Relaciones Interpersonales sobre el Desempeño Laboral tiene una correlación significativa al nivel 0.866, lo que significa que hay una correlación positiva alta.
- 3° La influencia de la dimensión Empatía de las Relaciones Interpersonales sobre el Desempeño Laboral tiene una correlación significativa al nivel 0.660, lo que significa que hay una correlación positiva media alta.
- 4° La influencia de la dimensión Autoestima de las Relaciones Interpersonales sobre el Desempeño Laboral es significativa al nivel 0.680, lo que significa que hay una correlación positiva media alta.
- 5° La influencia de la dimensión Comunicación Asertiva de las Relaciones Interpersonales sobre el Desempeño Laboral es significativa al nivel 0.820, lo que significa que hay una correlación positiva alta.

RECOMENDACIONES

- 1° A los jefes y responsable del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, diseñar políticas que incluyan actividades de mejora de las relaciones interpersonales a fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.
- 2° A las autoridades y responsables de las diferentes áreas de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, prestar especial atención a las dimensiones que tienen mayor dificultad como la Gestión de Conflicto y la Comunicación Asertiva, para lo cual es necesario ofrecer espacios donde se puedan desarrollar estas áreas de desarrollo personal.
- 3° A otros investigadores sobre el tema, tener cuidado con el grado de subjetividad al momento de aplicar los instrumentos, para lo cual es necesario ser oportunos en el momento cuando se aplica luego de una pequeña conversación de sensibilización sobre la importancia del estudio.
- 4° A otros investigadores sobre el tema, tener cuidado con al momento de aplicar los instrumentos, a efectos de superar cualquier grado de subjetividad, para lo cual es necesario ser oportunos en el momento cuando se aplica, generalmente luego de una pequeña conversación de sensibilización sobre la importancia del estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazán, J. (1999) *Las Relaciones Humanas en la Educación*. Madrid: Océano.
- Bracken, B. A. y Crain, R. M. (1994). *El Poder de las Relaciones Interpersonales*. Madrid: Narcea.
- Castro, Jorge (1990) *Relaciones Interpersonales*. Lima: Universo.
- Cecchini, J. et al (2004). *Relaciones Humanas y el clima motivacional*. Madrid: Pearson Educación.
- Chiavenato, Idalberto (2002) *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill
- Dockrell, W. y Hamilton, D. (2004) *Reflexiones sobre las relaciones interpersonales en el mundo laboral*. Madrid: Narcea.
- Edel, R. (2003). *El desarrollo de habilidades sociales en la Familia*. Madrid: Popular.
- Fingerman, G. (1971) *Relaciones Humanas*. Buenos Aires: Ateneo.
- Gabancho, O. (2005) *Comunicación Educativa*. Perú: Fondo Editorial USP
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social. La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairos.
- González, M. (1992) *Conducta prosocial y relaciones humanas*. Madrid: Pirámide.
- Marroquín, M. y Villa-Sánchez, A. (1995). *La comunicación interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo*. Bilbao: Mensajero
- Martín, E. et al (2003) *La intervención para la mejora de las relaciones humanas en el centro laboral*. Madrid: Narcea.
- OIT (1992) *Informe de la Secretary's Commission on Achieving News Skills*. EEUU: Departamento de Trabajo
- Olivero, Laura. (2003) *Tesis sobre Medición de Relaciones Humanas. Universidad La Abana. Cuba*. URL: <http://169.158.24166/tesis/pd/18940351.pdf>
- Palacios, J. (2001) *La familia y su papel en el desarrollo afectivo y social*. Madrid: McGraw Hill.
- Pauchard, Héctor. (1993) *Interacción personal y relaciones humanas*. México: Universidad de la Frontera.
- Pearson K. (1978) *Contributions to the mathematical Theory of evolution*. New York: Mac Millan
- Pelechano, V. (1987) *Habilidades Sociales y el éxito personal*. Barcelona: Fontanella
- Piñero, L. y Rodríguez, A. (1998). *Las relaciones interpersonales y su efecto sobre el productividad*. ONU: Human Development Department.

- Pontificia Universidad Católica del Perú (2002) *Formación y Capacitación de Conciliadores*. Lima: Fondo Editorial de la PUPC.
- Rage (1996) *La pareja, elección, problemática y desarrollo*. Editorial Plaza y Valdés.
- Sales, Matías (2012) *Evaluación de los Recursos Humanos en la Empresa*. Buenos Aires: Alianza Editorial.
- Schaffer, H. (1989). *Interacción humana y socialización*. Madrid: Visor.
- Scott, M. y Powers, W. (1985). *La comunicación interpersonal como necesidad*. Madrid: Narcea.
- Silberman, M. y Hansburg, F. (2001). *Inteligencia interpersonal. Una nueva manera de relacionarse con los demás*. Barcelona: TEA
- Toledo, A. (1968) *Grandes hitos del humanismo*. Madrid: Nuevo Océano.
- Torres, E.; Conde, E y Ruiz, C. (2001). *Desarrollo afectivo y social*. Madrid: Pirámide.
- Trianes, M. et al (1999). *Relaciones sociales y prevención de la inadaptación social*. Málaga: Aljibe.
- Trianes, M.; Muñoz, A. y Jiménez, M. (1997). *Las Relaciones Humanas como Competencia social*. Madrid: Pirámide.
- Trianes, M. y Fernández-Figares, C. (2001). *Aprender a ser persona y a convivir*. Bilbao: Desclée.
- Weil, Pierre. (1981) *Relaciones Humanas*. Argentina: Kapelusz.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES

Estimado amigo (a), la presente encuesta pretende determinar la Influencia de las Relaciones Interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, para mejorar la gestión de las mismas. Los resultados serán debidamente procesados y analizados para luego ponerlos a disposición de las autoridades respectivas a fin de contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

A continuación te presentamos 20 ítems; léelos detenidamente y marca con "X" de acuerdo a cómo realmente eres o te sientes en este momento. Recuerda que de la seriedad de tus respuestas depende el éxito de este trabajo.

Muchas gracias por tu colaboración.

Ítem	Indicador	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca
1	Los conflictos son malos nos dañan, nos afectan; por eso hay que evitarlos, neutralizarlos o extirparlos.			
2	Soy reservado, discreto no me meto en los problemas de mis compañeros			
3	Cuando estoy acompañado o en grupo soy más expresivo y colaborador, me siento más cómodo			
4	Aun cuando tengo la razón no defiendo mis ideas, opiniones o puntos de vista			
5	La solución de un conflicto es muy sencilla: "el que la hace la paga"			
6	Todos tenemos problemas y dificultades, por lo tanto cada uno se las arregla como puede			
7	Tengo temor de no hacer bien la cosas que se me encarga y cuando me miran me siento incómodo			
8	No soy hipócrita, siempre digo lo que no me gusta o lo que está mal, así se molesten			
9	Considero que para solucionar un conflicto siempre hay que estar dispuestos a perder o ceder algo			
10	Me interesa saber por qué mi compañero está molesto, triste o contento			
11	A menudo comparo mi apariencia física, mi rendimiento o mi situación económica con la de mis compañeros			
12	Para evitar discusiones, dejo que mis compañeros decidan, aun cuando sé que no tienen la razón			
13	Donde hay personas siempre habrá conflictos, mejor es acostumbrarse a ellos y tratar de sobrellevarlos			
14	Me afecta cuando a un compañero (a) algo le sale mal y me alegra saber que alcanzó un logro			
15	Las personas bien parecidas, inteligentes y con dinero son felices			
16	Creo que nadie es dueño de la verdad y que de todos se puede aprender algo			
17	Tener conflictos es natural, porque nos ayudan a visualizar los problemas			
18	Yo no me meto con nadie, por eso no me gusta que se metan conmigo			
19	Me siento bien conmigo mismo aunque no sea perfecto o me falten muchas cosas			
20	Siempre planteo soluciones tomando en cuenta las opiniones de los demás			

ANEXO 2

ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado amigo (a), la presente encuesta pretende determinar la Influencia de las Relaciones Interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, para mejorar la gestión de las mismas. Los resultados serán debidamente procesados y analizados para luego ponerlos a disposición de las autoridades respectivas a fin de contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

A continuación te presentamos 12 ítems; léelos detenidamente y marca con una "X", "SI" o "NO" según cómo te identifiques en tus actividades laborales.

Muchas gracias por tu colaboración.

NOMBRE DEL EMPLEADO:		
PUESTO:		
EDAD:		
ACTITUD	SI	NO
Tiene buena actitud de servicio		
Tiene liderazgo		
Tiene buena disposición		
Tiene iniciativa		
EFICIENCIA		
Realiza su trabajo a tiempo		
Cumple con sus objetivos		
Permanece en su área de trabajo en horario de trabajo		
Utiliza bien los recursos		
HABILIDADES SOCIALES		
Se lleva bien con sus compañeros		
Nunca se muestra desagradable		
Tiene una buena memoria		
Defiende sus derechos		

VALIDEZ DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: DE RELACIONES INTERPERSONALES

VALIDEZ DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

**CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE:
RELACIONES INTERPERSONALES**

VALIDEZ DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

PANEL FOTOGRÁFICO



Fotografía de Gloria Marleny Santos Reyes, Cajabamba 2016, Aplicando encuesta al personal del Área de Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Cajabamba



Fotografía de Gloria Marleny Santos Reyes, Cajabamba 2016, Aplicando encuesta al personal del Área de Abastecimientos de la Municipalidad Provincial de Caiabamba

PANEL FOTOGRAFICO



Fotografía de Gloria Marleny Santos Reyes, Cajabamba 2016, Aplicando encuesta al personal del Área de Secretaria General de la Municipalidad Provincial de Cajabamba



Fotografía de Gloria Marleny Santos Reyes, Cajabamba 2016, Aplicando encuesta al personal del Área de Asesoría Legal de la Municipalidad Provincial de Cajabamba

PANEL FOTOGRAFICO



Fotografía de Gloria Marleny Santos Reyes, Cajabamba 2016, Aplicando encuesta al personal del Área de Gerencia de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Provincial de Cajabamba



Fotografía de Gloria Marleny Santos Reyes, Cajabamba 2016, Aplicando encuesta al personal del Área de Gerencia de Gestión Ambiental y Saneamiento de la Municipalidad Provincial de Cajabamba