



***FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN***

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS**

**“LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA 607 DEL BANCO FALABELLA EN EL CENTRO COMERCIAL EL QUINDE DE LA CIUDAD DE ICA EN EL PERÍODO 2015”.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:**

**LUIS ENRIQUE VALLE RIOS**

**ICA-PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

**A Dios, quien guía mi camino y a mis  
padres, quienes me apoyaron en  
todo momento.**

## **AGRADECIMIENTO**

**Agradezco a Dios, por permitirme culminar mi carrera profesional, a mi familia que siempre me motivó a salir adelante, a mis amigos y compañeros que me dieron sus consejos para ser una mejor persona, y a mi enamorada que gracias a su apoyo constante, pude terminar esta investigación.**

## **RECONOCIMIENTO**

**A mis profesores que con sus enseñanzas y orientaciones, hoy puedo decir que soy un hombre de bien.**

## RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo; Analizar como las relaciones interpersonales influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.

El estudio comprendió a 23 empleados de atención al cliente del Banco Falabella oficina 607 en el centro comercial el Quinde.

Teniendo en cuenta que la población es pequeña los instrumentos diseñados para recolectar información se aplicaron a todos los empleados de atención al cliente de esta entidad financiera.

Se utilizó la técnica de la encuesta que nos permitió la recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de esta encuesta conocemos las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los de los empleados en estudio.

Se concluye que:

- Las relaciones interpersonales influyen significativamente en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015. La relación se muestra significativa cuando se correlaciona los indicadores del comportamiento organizacional con las relaciones interpersonales, que señala un nivel de correlación de 0,830 cuyo valor  $p=0.00$  es decir ( $p<0.05$ ).
- La conducta de los empleados influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015. La correlación encontrada señala un nivel de 0,819 cuyo valor  $p=0.00$  es decir ( $p<0.05$ ).
- La aplicación de las relaciones interpersonales influyen el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015. La correlación encontrada señala un nivel de 0,942 cuyo valor  $p=0.00$  es decir ( $p<0.05$ ).

**Palabras clave:** Relaciones Interpersonales, Comportamiento Organizacional, Gestión de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

The research was aimed; Analyze how relationships influence job satisfaction 607 agency employees of BancoFalabella in the Quinde mall the city of Ica in the 2015 period.

The study included 23 employees of customer support office Falabella Bank Quinde 607 in the mall the city of Ica.

Considering that the population is small instruments designed to collect data for all service employees applied to the client of this bank.

The survey technique was used because it does not allow the collection of data by applying a questionnaire to a sample of individuals. Through this survey we can know the opinions, attitudes and behaviors of the models used in the study.

It is concluded that:

- Interpersonal relationships significantly influence the organizational behavior of the agency Falabella Bank 607 at the mall the Quinde the city of Ica in the period 2015. The relationship shown significant when indicators of organizational behavior with interpersonal relations, marking a level correlates whose correlation value  $p = 0.830$  ie  $0.00$  ( $p < 0.05$ ).
- The influence employee behavior in organizational behavior from the agency Falabella Bank 607 at the mall the Quinde the city of Ica in the period 2015. The correlation found a level of  $0.819$  indicates the value  $p = 0.00$  ie ( $p < 0.05$ ).
- The application of interpersonal relationships influence organizational behavior agency Falabella Bank 607 at the mall the Quinde the city of Ica in the period 2015. The correlation found a level of  $0.942$  indicates the value  $p = 0.00$  ie ( $p < 0.05$ ).

**Keywords:** Interpersonal Relations, Job Satisfaction, Human Resource Management.

## ÍNDICE

	<b>Págs.</b>
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Reconocimiento .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	xi

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	4
1.3. Formulación del Problema.....	5
1.3.1. Problema Principal .....	5
1.3.2. Problemas Secundarios .....	5
1.4. Objetivos de la Investigación .....	6
1.4.1. Objetivo General .....	6
1.4.2. Objetivos Secundarios .....	6
1.5. Hipótesis de la Investigación .....	6
1.5.1. Hipótesis General.....	6
1.5.2. Hipótesis Secundarias .....	7
1.5.3. Variables e Indicadores (definición conceptual y operacional).....	8

1.6. Diseño de la Investigación.....	9
1.6.1. Tipo y Nivel de Investigación .....	9
a) Tipo de Investigación.....	9
b) Nivel de Investigación.....	9
1.6.2. Método y Diseño de Investigación .....	9
a) Método de Investigación.....	9
b) Diseño de investigación.....	9
1.7. Población y Muestra de la Investigación.....	10
a) Población.....	10
b) Muestra.....	10
1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	11
a) Técnicas .....	11
b) Instrumentos .....	11
c) Fuentes de Información.....	11
1.9. Justificación e Importancia de la Investigación .....	11
a) Justificación .....	11
b) Importancia .....	12
c) Limitaciones de la Investigación.....	12

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación .....	13
2.1.1. A Nivel Internacional .....	13
2.1.2. A Nivel Nacional.....	16
2.2. Bases Teóricas .....	20
2.2.1. Relaciones Interpersonales.....	20
2.2.2. Comportamiento Organizacional .....	37
2.3. Definición de Términos Básicos.....	51

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1. Presentación de resultados .....	56
3.2. Contrastación de Hipótesis .....	71
3.3. Análisis de Correlación Múltiple.....	73
CONCLUSIONES .....	74
RECOMENDACIONES .....	75
ANEXOS	
1. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	77
2. Matriz de consistencia .....	79
3. Encuesta.....	80

## INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Tesis de Investigación titulado: “Las Relaciones Interpersonales y el Comportamiento Organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015”. Me permitió conocer y analizar diversos aspectos relacionados con las relaciones humanas y la satisfacción laboral en esta entidad financiera.

Las relaciones humanas son el conjunto de normas, principios, técnicas, arte y de psicología aplicada para que los seres humanos se lleven mejor uno con los otros. Es el grado de aceptación, simpatía y madurez que reflejamos hacia los demás.

Claramente está que las buenas relaciones humanas no dependen solamente de identificar y seleccionar candidatos con relaciones humanas excelentes, sino de contar con empresas que reconozcan el valor de la mismas y que procuren dar a sus colaboradores un trato justo y equitativo, un buen clima laboral, compensaciones justas, reconocimientos, comunicación de puertas abiertas, empowerment, capacitación y desarrollo, etc., que permita a ambos conseguir sus objetivos y metas, aquellas que logran este reconocimiento, definitivamente serán más competitivas que aquellas que no lo hacen y es allí donde el departamento de recursos humanos entra en juego para garantizar que estas condiciones se den.

Debido a los niveles de competitividad que existe en el sistema financiero es necesario la eficiente interacción entre sus trabajadores y los clientes ya que el talento humano y sus conocimientos representan su recurso más importante, de ello depende su éxito o fracaso. Así mismo las organizaciones son partícipes directos en las motivaciones de sus empleados, reconocer sus logros e incentivándolos a continuar, de ésta manera contribuirá a mejorar el espíritu de trabajo y a participar con entusiasmo en las actividades asignadas tanto individuales como del equipo de trabajo. Es importante señalar que las empresas dependen de su gente, es por ello que las relaciones interpersonales son clave para la obtención de un mayor rendimiento, entender la naturaleza humana y

comprender el comportamiento de las personas hará que se cree un clima armonioso donde los empleados se sientan bien consigo mismos, es decir, un ambiente de trabajo que estimule y apoye altos niveles de desempeño y donde el trabajo los ayude a satisfacer sus necesidades personales. Así mismo se debe tener en cuenta que un equipo de trabajo con prácticas sanas de interacción puede lograr excelentes resultados.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los valores más relevantes, para así mejor favorecer las relaciones interpersonales.

La gestión de los recursos humanos es considerada como una parcela esencial en los modelos de dirección estratégica de las empresas. Una clásica perspectiva de trabajo para el estudio de la problemática planteada es la iniciada por Miles y Snow (1984) que analizaron la adaptación de esta gestión a las estrategias organizativas, contraponiendo el sistema de contratación externa de empleados al sistema de desarrollo interior del potencial humano, o también los estudios que buscaban la relación existente entre la gestión de recursos humanos y las características del entorno, tal y como lo plantean Gómez Mejía, Balkin y Candy, 1998, al examinar la influencia de la estabilidad o la complejidad del ambiente para la empresa. En definitiva, se trata de medir el grado de adecuación de las estrategias de recursos humanos al conjunto de las estrategias corporativas de los grupos empresariales.

Otro enfoque de estudio más reciente ha sido el de la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991). La literatura estratégica reconoce la dificultad para considerar como un verdadero recurso empresarial el factor humano y ello a causa de la no estricta propiedad empresarial de aspectos claves en el factor, tales como sus conocimientos o la aplicación de sus habilidades en la empresa (Ordiz Fuentes y Avella Camarero, 2002). En este sentido la Dirección de Recursos Humanos tratará de elaborar y poner en marcha estrategias de personal que integren a los empleados de las compañías con un comportamiento armónico y convergente al uso eficaz del resto de los recursos empresariales.

Conviene añadir en este punto las conexiones de este planteamiento con el relativo al papel que juega la llamada cultura empresarial de la organización (Pümpin y García Echevarría, 1998) como mecanismo estratégico para favorecer este compromiso múltiple desde los recursos humanos y las estrategias del negocio así como para favorecer unos menores costes de coordinación interna empresarial.

En las últimas décadas la investigación relativa a la dirección estratégica de recursos humanos se ha interesado en la explicación sobre cómo cada organización empresarial puede crear ventajas competitivas con su personal a través de las "mejores prácticas de gestión". Estas suponen una evolución de los modelos tradicionales de dirección hacia la consideración de los recursos humanos como un potencial competitivo de la empresa.

Superando los planteamientos convencionales basados en sistemas de "administración de personal" o en el "estudio de los puestos de trabajo" para entrar en el valor del "conocimiento y de las competencias"(Prietula y Simon, 1989) que caracterizan a los recursos humanos.

Es importante contar con personal idóneo para llevar adelante la función. Se debe apostar a un profesional con marcadas habilidades técnicas y conductuales que trabaje para optimizar el desarrollo del factor humano. Su tarea será fundamental para afianzar la evolución de la masa laboral, ayudando en el crecimiento de la empresa y sus empleados

Todas las instituciones financieras son parte fundamental de cualquier economía a nivel mundial y el Perú no es la excepción; se encuentran en una constante competencia entre sí para ser reconocidos como los mejores y obtener los resultados esperados por la alta gerencia, y aun cuando todos ofrecen los mismos productos y servicios, deben marcar la diferencia adaptando tecnologías de última generación y contratando personal calificado y profesional a quienes les imparten capacitación y herramientas necesarias para brindar la mejor atención.

Chiavenato (2.002). Nos dice "Las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la

competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.”

Bajo ésta perspectiva, cada organización establece su política y filosofía más adecuada a sus necesidades, para ello el Departamento de Recursos Humanos desempeña un rol importante, con una adecuada planificación estratégica éste cumplirá con el objetivo de seleccionar a las personas más calificadas que posean una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo.

Compartiendo junto con la empresa los retos que se puedan presentar y así poder cumplir con los objetivos particulares y generales. Por naturaleza los seres humanos somos sociales, sin embargo, no siempre es fácil hablar con los demás y expresar nuestras opiniones o sentimientos. Según la raíz latina *communicare*, el comunicarse significa hacer en comunión, dar a conocer, por eso existe una gran diferencia entre ser eficaz en la comunicación y saber transmitir el mensaje que se quiere. La comunicación supone más que el intercambio verbal directo o indirecto, constituye uno de los procesos de la vida del hombre, siendo capaz de afianzar su propia identidad para interactuar con la sociedad y compartir una cultura, permitiendo el acceso al conocimiento, la organización del pensamiento, la representación de una realidad social, la regulación de conductas y el sentido de las relaciones interpersonales.

Desde éste punto de vista, los seres humanos pueden desarrollar acciones que propician transformaciones sociales, permitiendo la oportunidad de dialogar, reflexionar, decidir, cuestionar y cambiar las propias opiniones para construir nuevas que pudieran favorecer a todos, sin embargo, surgen elementos que causan inconformidades o barreras comunicacionales que conlleva a cortar relaciones con otros seres humanos. Por consiguiente, para mantener un clima armonioso en cualquier organización, empresa o grupo familiar es necesario promover y mantener buenas relaciones.

Es de hacer notar que todas las actividades humanas están regidas por el tiempo, y la correcta utilización determina el éxito o el fracaso, no obstante, estos dependen en gran parte de la cooperación de otras personas, a través de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, se puede construir un nivel de confianza y apoyo que conllevaría a adoptar distintas formas de afrontar los retos tanto individuales como colectivos y de esta forma lograr los objetivos planteados en el menor tiempo posible. Cabe destacar lo que afirma Samuel Gento Palacios (2.000). Saber si este tipo de relaciones influyen en el curso del clima laboral que predomina en la institución, saber si es favorable para el desarrollo de las actividades o realmente las relaciones tienen una influencia en el crecimiento y el desarrollo de una institución o centro de trabajo. Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, las amistades, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, los entornos barriales, las comunidades religiosas, etc. Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto.<sup>1</sup>

## **1.2. Delimitación de la Investigación**

**Delimitación Espacial:** La investigación se realizó en el distrito y provincia de Ica.

**Delimitación Temporal:** Se llevó a cabo entre los meses de (Abril - Junio) del año 2015.

---

<sup>1</sup>pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Omaira%20Maldonado/TESIS.pdf

**Delimitación Social:** Comprendió a todos los empleados de la de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde.

**Delimitación Conceptual:** Se estudiaron los conceptos relacionados a las variables de estudio que son:

**Relaciones Interpersonales:** Son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas, estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc.<sup>2</sup>

**Comportamiento organizacional:** Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.<sup>3</sup>

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema Principal**

¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015?

#### **1.3.2. Problemas Secundarios**

##### **Problema Secundario 1:**

¿En qué medida la conducta de los empleados influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015?

---

<sup>2</sup>relacionesinterpersonales.bligoo.com.co/definicion-de-relaciones-interpe...

<sup>3</sup>www.consumoteca.com › Economía familiar › Economía y finanzas

## **Problema Secundario 2:**

¿Cómo la aplicación de las relaciones interpersonales influye en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015?

### **1.4. Objetivos de la Investigación**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar como las relaciones interpersonales influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.

#### **1.4.2. Objetivos Secundarios**

##### **Objetivo Secundario 1:**

Analizar la conducta de los empleados y determinar su influencia en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.

##### **Objetivo Secundario 2:**

Determinar como la aplicación de las relaciones interpersonales influye en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.

### **1.5. Hipótesis de la Investigación.**

#### **1.5.1. Hipótesis General**

Las relaciones interpersonales influirían en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.

## **1.5.2. Hipótesis Secundarias**

### **Hipótesis Secundaria 1:**

La conducta de los empleados influiría en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.

### **Hipótesis Secundaria 2:**

La aplicación de las relaciones interpersonales influiría en el comportamiento organizacional de los empleados de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.

**1.5.3. Variables e indicadores (definición conceptual y definición operacional)**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>
Relaciones interpersonales  <b>(V.I)</b>	Interacción que un individuo sostiene con colegas y subordinados o superiores, en este sentido, se refiere a las relaciones positivas entre el personal de una organización, sin tomar en consideración la jerarquía, función y autoridad.	Son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducta de los empleados</li> <li>- Aplicación de las relaciones interpersonales en el trabajo</li> </ul>
Comportamiento organizacional  <b>(V.D)</b>	El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.	Se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborando o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación y satisfacción</li> <li>- Empoderamiento</li> </ul>

## 1.6. Diseño de la Investigación

### 1.6.1. Tipo y Nivel de Investigación

#### a) Tipo de Investigación

Según el propósito de la investigación fue de tipo Investigación Aplicada porque se propone transformar el conocimiento 'puro' en conocimiento útil. Tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral de las naciones.<sup>4</sup>

#### b) Nivel de Investigación

La presente investigación es de nivel Descriptiva Explicativa en cuanto permite establecer la relación CAUSA – EFECTO según problema planteado.

### 1.6.2. Método y Diseño de la Investigación

#### a) Método de la Investigación.

El método para el desarrollo de la investigación será el siguiente:

**Fase I Diagnóstico:** En esta fase se aplicó un instrumento tipo prueba diagnóstica (cuestionario) dirigida a todos los empleados del Banco y su relación entre ellos, teniendo éste instrumento orientado hacia la recopilación y análisis de la información sobre las relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional se pasó a la siguiente fase.

**Fase II Conocimiento:** El siguiente paso del proceso consistió en conocer las relaciones interpersonales entre los empleados y el comportamiento organizacional.

**Fase III Se determinarán los resultados:** Para analizarlos y obtener los resultados del instrumento a ser aplicado.

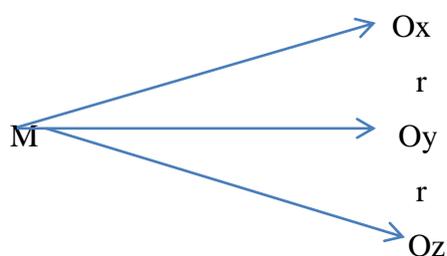
---

<sup>4</sup> ÁVILA, R. Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A, 2001.

**Fase IV Recomendaciones:** En esta parte del proceso se harán las recomendaciones necesarias para fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados del Banco y de esta manera influya positivamente en la comportamiento organizacional.

#### **b) Diseño de la investigación**

El diseño es Correlacional-transversal ya que tiene como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente relaciones causales.



Dónde:

M= Muestra

y; x; z; = Sub índices de las observaciones obtenidas de cada una de las variables investigadas

r= Coeficiente de correlación.

### **1.7. Población y Muestra de la Investigación**

#### **a) Población**

El estudio comprendió a 23 empleados de atención al cliente del Banco Falabella oficina 607 en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica.

#### **b) Muestra**

Teniendo en cuenta que la población es pequeña el instrumento diseñado para recolectar información se aplicó a todos los empleados de atención al cliente de esta entidad financiera.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> CABALLERO, A. (2000) Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A.

## **1.8. Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos**

### **a) Técnicas**

Se utilizó la técnica de la encuesta ya que nos permitirá la recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de esta encuesta podremos conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los empleados.

### **b) Instrumentos**

El instrumento básico para recolectar los datos primarios fue el cuestionario auto administrado, el mismo que será previamente validado y probada su eficiencia en condiciones de campo; además de la guía de entrevista correspondiente. El cuestionario estará estructurado con preguntas con alternativas de respuesta cerrada tipo Likert.

### **c) Fuentes de información**

Las fuentes que se utilizarán para la investigación, son las fuentes primarias, dado que tenemos un problema a investigar, y fuentes secundarias dado que existen en diversas fuentes información valiosa que podemos consultar, analizar y utilizarla en nuestro estudio.<sup>6</sup>

## **1.9. Justificación e Importancia de la Investigación**

### **a) Justificación de la Investigación**

Esta investigación es relevante por varias razones entre ellas el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los empleados del Banco Falabella y su incidencia de forma favorable en el comportamiento organizacional, permitiendo que fluya la comunicación e interacción entre empleados-empleados y empleados-cliente.

---

<sup>6</sup> HERNÁNDEZ, R. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw- Hill. México.

Cabe considerar que las relaciones interpersonales son parte del diario vivir y pueden aplicarse en cualquier ámbito, por lo que se propone la aplicación de ésta herramienta, con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo y ser más cordiales y serviciales con los clientes, lo que conllevaría a optimizar los resultados gerenciales, haciendo que los trabajadores se encuentren satisfechos con las labores propias de su rol dentro de la empresa. Es preciso señalar que todas las instituciones son vulnerables a los cambios tanto externos como internos que exigen cada vez más de las destrezas de su personal, es por ello que el conocimiento y aplicación de las relaciones interpersonales apoyarían el trabajo en la empresa.

## **b) Importancia de la Investigación**

La importancia de este tema radica en que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Las relaciones interpersonales y la comunicación ha desarrollado transformaciones importantes en la personalidad del estudiante y del docente porque ha permitido que ambos se manifiesten y compartan sus experiencias facilitando así el aprendizaje, se ha dejado a un lado “el que todo lo sabe y el que solo recibe información”. Las relaciones interpersonales permiten que los docentes y estudiantes puedan estar constantemente en comunicación, el contexto habitual no puede estar en silencio, sus clases no deben ser cerradas al contrario cada uno debe brindar un espacio disponible para compartir.

### **1.9.1. Limitaciones**

Existen algunas limitaciones en el desarrollo del estudio como: la no colaboración de algunos empleados en el desarrollo del proyecto, aparte del tiempo en la ejecución del proyecto y los recursos económicos escasos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales.

**Naiara Arnaez Ortega, en la investigación titulada; “Prácticas de Gestión de Recursos Humanos que favorecen la Repatriación: El caso del grupo cooperativo Mondragón”, tesis para optar el grado de Master en Administración. España 2010.<sup>7</sup>**

La situación económica actual ha obligado a las empresas de todo el mundo a situarse en otros países con el objetivo de reducir costes y/o ampliar mercados y, en consecuencia, asegurar su competitividad y supervivencia. En este entorno, las empresas del grupo Mondragón no han sido una excepción y se encuentran ante uno de los retos más importantes de su historia reciente: realizar una correcta gestión de su proceso de internacionalización. Se trata de un proceso donde infinidad de agentes, situaciones y realidades interactúan y cobran un papel importante; de ahí su complejidad. Uno de los aspectos más difíciles de gestionar y que, sin embargo, se considera clave en el éxito del proceso de internacionalización es la Gestión de Personas (Stroh y Caligiuri 1998; Scullion y Starkey, 2000). La empresa se ve obligada a adoptar una óptica global para gestionar a sus empleados, ya que muchos de ellos, aun perteneciendo a una misma corporación, se encuentran dispersos en distintos países del mundo. Esta nueva situación requiere de un detallado análisis, ya que las empresas se enfrentan a realidades hasta ahora desconocidas que, sin embargo, han de gestionar. Este estudio, por lo tanto, se engloba dentro de este proceso con la intención de contribuir a la mejora de la gestión de las personas desplazadas, al mismo tiempo aporta una investigación más a la literatura en este campo.

---

<sup>7</sup>[www.mik.es/wp-content/blogs.dir/1/files/2012/01/Naiara-Arnaez.pdf](http://www.mik.es/wp-content/blogs.dir/1/files/2012/01/Naiara-Arnaez.pdf)

**José Roberto Contreras Barrios, en la investigación titulada: "Diferencia en las Relaciones Interpersonales entre el Departamento de Ventas y el Departamento de Contabilidad de una Empresa que se Dedicar a la Venta De Seguros. Tesis para optar el grado de Psicología Industrial/Organizacional. Guatemala-2014."**<sup>8</sup>

Se concluyó en lo siguiente:

Se determinó que no existe una diferencia significativa en las relaciones interpersonales entre el departamento de ventas y el departamento de contabilidad de una empresa que se dedica a la venta de seguros, a pesar que dichos departamentos obtuvieron distintas calificaciones en el test de relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales tienen un efecto significativo sobre la motivación de los empleados, debido a que las relaciones, el tipo de relación y cómo estas se manejen, influirán en la actitud que el empleado asumirá a la hora de enfrentarse a sus tareas diarias y la forma en que confrontará a sus compañeros del departamento. Se estableció que el nivel de comunicación será directamente proporcional al estado de la relación interpersonal de los empleados, de forma en que mientras la comunicación se dé de una forma clara, continua y fluida, la relación interpersonal se verá afectada positivamente. De forma contraria, si la comunicación no se establece de forma adecuada, la relación interpersonal se deteriorará. Se observó que la afiliación también tiene un papel significativo sobre las relaciones personales, tomando como base el hecho que la afiliación genera identificación y confianza entre los participantes de una relación interpersonal. Esta confianza y esta identificación son fundamentales para establecer la comunicación adecuada, que será determinante para la relación interpersonal en sí.

**Nelyda Deyanira López Clemente, en la investigación titulada: "Las Relaciones Interpersonales como factor determinante de la Comunicación". Tesis presentada, Licenciatura en Ciencias de la Educación con Especialidad en Proyectos Educativos, México 2011.**<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> [recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Contreras-Jose.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Contreras-Jose.pdf)

<sup>9</sup> [eco.unex.es/.../GradoEnCienciasLaboralesYRecursosHumanos.pdf](http://eco.unex.es/.../GradoEnCienciasLaboralesYRecursosHumanos.pdf)

Al describir las relaciones interpersonales, se refiere a un tema importante en el ámbito educativo, no solo por la idea que se tiene del mismo, sino también, por los distintos encauces que de ella se han hecho, más aún, cuando se trata de fomentarla en la educación, como un medio para mantener una relación clara y franca con los demás al mismo tiempo aceptar los propios errores con firmeza sin agresividad ni prepotencia.

Las relaciones interpersonales deben ser entendidas como un proceso importante en la comunicación del ser humano, porque a través de ella se intercambian ideas, pensamientos y se adquieren nuevos conocimientos.

La importancia de la implementación de las relaciones interpersonales en el proceso educativo es necesaria en el desarrollo del aprendizaje del educando por lo que es indispensable la participación de la comunidad educativa, pues a partir de sus aportes y experiencias se logra un crecimiento e inserción como agente de cambio dentro de la sociedad.

La estructuración del presente trabajo detalla los resultados de la investigación titulada “Las Relaciones Interpersonales como factor Determinante en la Comunicación”, en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa, Aldea Los Corrales, municipio de Cabricán, departamento de Quetzaltenango.

Dicha investigación dirigida al director, personal docente y estudiantes de segundo básico, cuya finalidad es establecer cómo las relaciones interpersonales son determinantes en la comunicación y cómo influye en el aprendizaje de los estudiantes. La investigación realizada está fundamentada y dividida de varios marcos:

El Marco Conceptual, presenta antecedentes, importancia y planteamiento de la investigación en la que es importante resaltar la influencia de las relaciones interpersonales y la comunicación.

El Marco Contextual, detalla un panorama acerca de las relaciones interpersonales dentro del contexto a investigar en el Instituto Mixto de Educación Básica por Cooperativa, Aldea Los Corrales, municipio de Cabricán, departamento de Quetzaltenango. En ella se ubica el problema, lugar donde se ha llevado a cabo dicho estudio y la definición de la misma que es el motivo de análisis para desarrollar la investigación.

**Lugo, Eliennybr & Santil, Juan C., en la investigación titulada: “Lineamientos para mejorar las Relaciones Interpersonales en el departamento de administración de la U.P.E.L. Universidad Pedagógica Experimental Libertador”. Tesis presentada para optar el Grado Lic. Gerencia de recursos humanos, Venezuela-2009.<sup>10</sup>**

Este trabajo se llevó a cabo en la “Universidad Pedagógica Experimental Libertador” de la Ciudad de Maturín Estado Monagas. Tuvo como objetivos, diseñar Lineamientos para mejorar las Relaciones Interpersonales de los empleados del Departamento de Administración de esta Institución, durante el lapso 2.004-2.005. Se apoyó en la importancia de las relaciones interpersonales, los factores que la afectan, la existencia de barreras en la comunicación utilizada y los procesos sociales que presenta esta Institución. Se abordó a través de un estudio de campo del nivel descriptivo, se aplicó un cuestionario de Veinticinco (25) preguntas a Veinticinco (25) empleados que laboran en la misma. Los datos arrojados por la investigación son del 100% de los encuestados, 55% afirman vivir en total armonía, siendo contradictorio debido a que un 45% respondió que la principal fuente de diferencia entre los compañeros se presenta en la falta de comunicación, lo que evidencia que dentro del departamento si existen situaciones que están generando conflicto entre los empleados. Se diagnosticó que el problema en las relaciones interpersonales surge porque la comunicación no está fluyendo en todos los sentidos incumpliendo con los canales establecidos.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

**Cecilia Teresa Arias Flores, en la investigación titulada: “Las relaciones interpersonales en Enfermería Quirúrgica: Conflictos laborales y estrategias de mejora. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012.”. Tesis para optar el grado de Magíster En Enfermería. Perú-2013.<sup>11</sup>**

---

<sup>10</sup>[ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/.../1/TESIS-352.66\\_L892\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/.../1/TESIS-352.66_L892_01.pdf)

<sup>11</sup> [tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/.../TM\\_Arias\\_Flores\\_CeciliaTeresa.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/.../TM_Arias_Flores_CeciliaTeresa.pdf)

La presente investigación cualitativa con abordaje estudio de caso, tuvo como objetivos: Describir, caracterizar y comprender las relaciones interpersonales entre enfermeras quirúrgicas, los conflictos laborales y las estrategias de mejora en el servicio de centro quirúrgico del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012. La base conceptual estuvo fundamentada por Waldow (2008) Torralba (2005), Espinoza (1996) y Aragón (2013). Para recolectar los datos se utilizó la entrevista semi-estructurada a seis enfermeras del servicio de centro quirúrgico del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, obtenidas por la técnica de saturación y redundancia. Se usó los criterios de rigor científico y los principios bioéticos. Los datos fueron procesados por el análisis temático, obteniéndose tres categorías: Clima laboral, solidaridad y autenticidad en las relaciones interpersonales de las enfermeras quirúrgicas; Conflictos laborales: Intencionalidad, pugna por el poder y hegemonía médica; Necesidad de estrategias de mejora para resolver conflictos laborales. Se concluye que en las relaciones interpersonales de las enfermeras es imprescindible un clima laboral basado en la solidaridad, autenticidad, auto-respeto, unidad, sinergia, democracia y comunicación asertiva que favorezcan la convivencia, el cuidado humanizado y la resolución de conflictos laborales, ocasionados por malentendidos, resentimientos, envidia y pugna por el poder; se sugiere el fomento del desarrollo personal y la identidad profesional a través de estrategias de mejora como talleres de coaching, reuniones de camaradería, entre otros aspectos que deberían considerarse desde la formación de pregrado. También es necesario fomentar una cultura de paz, donde el poder se emplee para empoderar a otros, generar sinergias y efectuar cambios positivos en beneficio de todos. Palabras clave: Relaciones interpersonales, conflictos laborales, estrategias de mejora, enfermería quirúrgica.

**Diana Liz Rosales Murga & Cerila Valverde Calderón, en la investigación titulada: “Aplicación de un Programa Acat para Mejorar las Relaciones Interpersonales entre los Docentes de la Gue "José Faustino Sánchez Carrión" de la Ciudad de Trujillo-2005”.Tesis para**

**optar el grado de Magister en Docencia y Gestión Universitaria. Perú-2006.<sup>12</sup>**

Las conclusiones de nuestra investigación son las siguientes:

1. Antes de la aplicación del Programa de Habilidades Sociales ACAT el grupo experimental presentaba mayormente niveles “regular”, “pobre” y “muy pobre” de Relaciones Interpersonales (30.0%, 32.5% y 27.5% respectivamente) agrupando al 90% en estos niveles inferiores; y como efecto de la propuesta, han elevado sus puntajes hasta lograr mayormente los niveles “muy buenos” “buenos” y “regulares” (22.5%, 25.0% y 32.5% respectivamente) en sus relaciones interpersonales entre docentes agrupando en esta nueva etapa al 80% en estos altos niveles.
2. También se aprecia que los resultados comparados de habilidades sociales evaluados al inicio y final de programa se modifican y distancia significativamente entre los grupos control y experimental, evidenciándose que ésta es la causa central por la que se produce la mejora de las relaciones interpersonales y no la simple difusión del programa.
3. Los docentes del grupo control, es decir aquellos que no recibieron la propuesta didáctica alcanzaron puntajes menores a los del grupo experimental en el post test, e inclusive presentaron descenso en su nivel de relaciones interpersonales, producto de la evolución constante de desavenencias y estrés laboral dentro de los parámetros de la escala valorativa aplicada.
4. Lo anterior nos permite afirmar que, aplicación de un programa de Habilidades Sociales ACAT mejora muy significativamente el nivel de las Relaciones Interpersonales entre los docentes de la Institución Educativa G.U.E. “José F. Sánchez Carrión” durante el año 2005,

**Lucía Puga Villanueva, en la investigación titulada: “Relaciones Interpersonales en un Grupo de Niños que reciben castigo físico y emocional”, tesis para optar el grado de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Clínica. Lima Perú-2008.<sup>13</sup>**

---

<sup>12</sup> [vanguardiaeducativamochica.blogspot.com/.../resumen-de-tesis-de-maest...](http://vanguardiaeducativamochica.blogspot.com/.../resumen-de-tesis-de-maest...)

<sup>13</sup> [tesis.pucp.edu.pe/.../PUGA\\_VILLANUEVA\\_LUCIA\\_RELACIONES\\_IN...](http://tesis.pucp.edu.pe/.../PUGA_VILLANUEVA_LUCIA_RELACIONES_IN...)

Esta investigación se resume en lo siguiente: La presente investigación buscó comprender las características de las relaciones interpersonales en un grupo de niños en edad preescolar que han recibido castigos físicos y emocionales. El estudio tiene un alcance descriptivo, cuenta con un diseño no experimental transaccional y con grupo de comparación. Para este fin, se seleccionaron 25 participantes para el grupo de estudio y 8 para el grupo de comparación. Se evaluó a los niños a través del Psicodiagnóstico de Rorschach, mediante el sistema comprensivo de Exner, los códigos agresivos de Gacomo y Meloy y la Escala de Mutualidad de Autonomía. Los resultados indicaron dificultades para involucrarse en relaciones de respeto mutuo, niveles elevados de agresión, sentimientos disfóricos y alteraciones en las capacidades cognitivas.

Palabras clave: Niños, castigo físico y emocional, Psicodiagnóstico de Rorschach, Escala de Mutualidad de Autonomía, códigos agresivos de Gacomo y Meloy.

**María Gabriela Távara Vásquez, en la investigación titulada: Relaciones interpersonales en víctimas de violencia política a través del Psicodiagnóstico de Rorschach. Tesis para optar el grado de Licenciada en Psicología Clínica. Peru-2008.<sup>14</sup>**

Esta investigación analiza cómo son las relaciones interpersonales de un grupo de diez adultos de una comunidad alto andina que fue afectada por la violencia política. Con este fin se les aplicó el Psicodiagnóstico de Rorschach tanto a ellos como a un grupo de comparación, el cual estuvo conformado por 12 personas de una comunidad que no fue tan severamente afectada por la violencia. Se utilizó el clúster de relaciones interpersonales, así como tres variables del cluster de autopercepción, y las variables de agresividad creadas por Gacono y Meloy (1994). También se analizaron las respuestas dadas en el Rorschach con la Escala de Mutualidad y Autonomía para analizar de manera más cualitativa como son las relaciones de estas personas. Se separaron todas estas variables en cinco grupos para su análisis: Características generales de personalidad, Interés, Expectativa,

---

<sup>14</sup> tesis.pucp.edu.pe/.../TAVARA\_VASQUEZ\_MARIA\_RELACIONES\_IN...

Características y Rol en las relaciones interpersonales. Se compararon los protocolos entre ambos grupos para ver si había diferencias estadísticamente entre ellos. Se encontró diferencias para la variable de Movimiento Agresivo (AG), teniendo el grupo de estudio más presencia de ella; y la variable Textura (T), teniendo el grupo de estudio menos presencia de ella. Palabras clave: violencia política, psicodiagnóstico de Rorschach, relaciones interpersonales.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Relaciones Interpersonales**

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos y señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.<sup>15</sup>

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa agrícola. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Los capataces necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. A los nuevos supervisores, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los

---

<sup>15</sup><http://definicion.de/relaciones-interpersonales/#ixzz2R6HpupLS>

trabajadores. Sin embargo, un capataz debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Un capataz eficaz necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido. Un buen sentido de humor siempre ayuda.

En este capítulo veremos algunos conceptos básicos de interacción humana. Entre otras cosas, parte de la responsabilidad de un capataz es saber escuchar a los empleados y a veces proporcionarles consejos. Diferencias individuales y culturales a veces pueden complicar las relaciones interpersonales.

### **Base de la interacción humana**

La unidad más básica de una sana interacción humana es la caricia psicológica. Por medio de ésta le hacemos saber a otra persona que nos hemos percatado de su presencia. Este reconocimiento generalmente abarca una cierta dosis de aprobación. El saludo es la caricia psicológica más común.

La caricia psicológica promueve el valor o dignidad de cada persona y puede tener una expresión verbal o física. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de *ritos psicológicos* o de *saludos preliminares* (el intercambio social que se lleva a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales o de negocios). Antes de "irse al grano". El término "caricia psicológica" connota un contacto íntimo, como el que se le imparte a un infante que es acariciado, pellizcado, o al que se le dan palmaditas. Como adultos, generalmente no vamos repartiéndoles estas demostraciones de cariño a otros adultos (excepto en el campo deportivo).

En el trabajo, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal. Ejemplos pueden incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales (tal como *hola, cómo estás*), o incluso un envío de flores. Las caricias psicológicas físicas también pueden incluir el poner una mano en el hombro, codo o espalda de otra persona. Tales gestos pueden

comunicar más interés y amistad en algunos casos, pero desafortunadamente también pueden causar molestias o malentendidos. Las mujeres, sobre todo, pueden molestarse con estas caricias psicológicas físicas. No necesariamente porque tales gestos pudieran tener una naturaleza sexual, sino más bien porque a menudo representan una muestra de superioridad. Mario, el jefe de María Elena, solía frecuentemente poner su brazo alrededor de sus subalternas. Cuando María Elena decidió imitarlo y hacer otro tanto, Mario se sintió visiblemente incómodo.

Recibir atención es una gran necesidad humana. Muchas veces las personas prefieren atención negativa a ser ignoradas. Trate usted de imaginar lo incómodo que se sentiría al encontrarse con un compañero de trabajo o con un amigo que no ha visto por varios días, y no saludarlo con palabras o gestos.

El trato opuesto a la caricia psicológica es actuar como si la persona no existiera y "hacerle el vacío", "o darle la espalda". Un agricultor se sintió tan incómodo cuando dos de sus mecánicos, por otra parte excelentes, dejaron de hablarse entre sí, que estaba dispuesto a despedir a uno o a ambos. Antes de que un supervisor se comunique con los trabajadores para impartirles las instrucciones laborales del día, normalmente se llevan a cabo los saludos preliminares. Pero cuando un agricultor terminó sus extensas explicaciones para un capataz, éste le respondió con un simple "¡Buenos días!" En esencia, el capataz estaba diciendo, "Usted se olvidó del saludo, yo no soy una máquina".

Al mismo nivel administrativo, cualquier persona puede comenzar o terminar un intercambio de saludos. En contraste, la mayoría de los trabajadores comprenden que es el supervisor quien a menudo controla el inicio y la longitud del intercambio. Frecuentemente las normas culturales dictan el protocolo.

Algunas caricias psicológicas pueden ser de índole neutral, que no comprometen, tal como "ya veo" o "mm". La persona parece indicar que ha escuchado pero no está opinando sobre lo que se ha dicho. Otros

comentarios ofrecen más apoyo, cuidado o interés: "Me contaron que su hija se casa, ¡qué fabuloso!".

El lenguaje corporal y tono de voz también juegan un importante papel y afectan la intensidad del intercambio de caricias psicológicas. Generalmente, cuando los individuos se conocen bien, no se han visto durante algún tiempo, o cuando ha habido una catástrofe u otra circunstancia especial, se esperan caricias psicológicas más intensas.

Algunas veces la intensidad de una caricia psicológica puede compensar por su brevedad. Por ejemplo, un administrador de lechería puede comprender que existen circunstancias especiales que requieren un intercambio social más largo que el tiempo disponible. El administrador le puede dar una entusiasta bienvenida al empleado que vuelve de vacaciones, "Hola, qué gustazo de verlo. ¡Me tendrá que contar todos los detalles de su viaje a la hora de almuerzo! Voy de carrera ya que el Médico Veterinario está por llegar y tengo que terminar los preparativos". Este saludo le da validez al empleado de la ordeña y simultáneamente reconoce que se le debe más. Siempre y cuando, por supuesto, que se tome el tiempo más tarde para continuar la conversación postergada. Un cambio drástico en longitud o intensidad del intercambio social sin una razón obvia, especialmente un acorte, puede hacerlo pensar que la otra persona o no anda bien, o se siente molesto por algo.<sup>16</sup>

### **Esencia de las buenas relaciones interpersonales en el trabajo**

Las relaciones interpersonales llenan nuestras vidas, están presentes en todos los ámbitos en que nos manejemos, siendo un aspecto básico y esencial de nosotros. Son esas conexiones que entablamos con otras personas, y el que tengamos buenas o malas relaciones con ellas, en un gran porcentaje depende de cada uno, constituyéndose así, las relaciones interpersonales, en una habilidad personal con la que nacemos, pero que se debe desarrollar y perfeccionar en todo momento de la vida, para que cada día sea mejor y más provechosa.

---

<sup>16</sup>[nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm](http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm)

## **Buenas relaciones interpersonales**

En el mundo laboral, donde existe una importante gama de relaciones interpersonales (relaciones de compañeros de trabajo, de empleado-jefe, con clientes, directores, proveedores, etc), la habilidad de construir buenas interacciones, termina siendo una competencia que no se debe descuidar, formando una importante base para un mejor rendimiento laboral y empresarial.

Desde este punto de vista laboral, podemos afirmar que las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño del resto. Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación. Y por su parte, las relaciones entre empleado-jefe, tienen un sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, pero todo en límites precisos, ya que si se torna excesivo puede devenir en estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.<sup>17</sup>

## **Las claves para lograr buenas relaciones interpersonales**

Potenciar esta habilidad y llegar a tener excelentes interacciones es una herramienta esencial para nuestro progreso, entendido éste desde todo punto de vista (personal, laboral, educacional, etc). La vida se maneja por medio de las relaciones, y según como estas se vayan dando, dependerá el resultado final. De nada sirve que, por ejemplo, en el trabajo nos llevemos mal con compañeros, menos aún con jefes, por eso la actitud, predisposición y respeto que se tenga en el feedback de la relación, es esencial. Si bien existe mucha gente malhumorada, difícil y hostil, tú debes controlar y manejar las emociones negativas que ellos te impartan, demostrando que tú, en esa relación, no eres el problema.

---

<sup>17</sup> Dobson, M. (1991.)How to Solve Communication Problems. Fred Pryor Seminar. Stockton, California. 17-VI..

## **Aprender a manejar las emociones negativas**

Para que el objetivo de conseguir y mantener relaciones favorables se cumpla, debes basarlas siempre en el respeto, debes comunicarte y actuar con sinceridad, y nunca referirte a la otra persona con tono agresivo ni acusador.

Hay que aceptar que las personas somos diferentes, y no tratar de cambiarlas. Si se pone la atención en los actuares ajenos, tratando de amoldarlos a cómo uno lo desee, no se podrá arribar a buen término en esas relaciones. Lo que se debe hacer, contrariamente a los impulsos que se suelen tener por querer que las cosas sean a las maneras de uno, es enfocarse, justamente, en uno mismo, cambiando las actitudes propias hacia la otra persona, y seguramente las respuestas de ella también cambiarán.

Otra de las claves está en invertir el tiempo que la relación demande, tomándola como un verdadero compromiso. Hay que cuidarla, incentivarla, y en caso de que haya malentendidos en dicha relación, se debe tomar el tiempo que requiera para limarlo, aunque este sea mucho. Demasiadas veces son las que se dejan pasar situaciones que no agradan, o palabras que disgustan, y justamente, por no dedicarle el tiempo a esas sensaciones que nos provocaron, las relaciones terminan desgastándose y tornándose progresivamente más áspera, porque en realidad, esas sensaciones no se fueron, siguen estando y haciendo eco en nosotros. Por ello, tómense todo el tiempo que sea necesario para cuidar las relaciones. Los malentendidos en el trabajo son usuales y pueden provocar un ambiente para nada grato, más entre compañeros, resultando perjudicial para todos.

Otro punto de atención, está en escuchar y comprender que en las relaciones no somos los únicos partícipes. No hay relación interpersonal que se pueda mantener en donde solo uno sea el que se exprese. Toda interacción tiene, al menos, dos partes que deben interactuar. Si uno no sabe escuchar, la comunicación se tornará unilateral, y no se puede basar una buena relación de esta manera.

Generar un ambiente constructivo, donde todos se sientan parte, también será de gran ayuda para potenciar las relaciones. Si se está en un ambiente de trabajo, donde hay personal de muy variadas edades, se debe escuchar a todos, y no desmerecer opiniones ni ideas porque las haya manifestado un joven o alguien más grande.

Lo imprescindible es contar con una comunicación abierta, sincera y respetuosa. Se debe demostrar una actitud que inspire confianza en todo sentido, tanto en los dichos como en las acciones que se realizan. De esta manera, la base con la que se formen las relaciones interpersonales, no podrán ser malas.

Al conseguir este objetivo, óptimas relaciones interpersonales, las únicas sensaciones que se tendrán son; satisfacción, autenticidad, compañerismo y efectividad, entre otras, logrando mejores resultados y rendimientos en el trabajo. Por el contrario, si la actitud de una persona no permite llegar a buenas interacciones laborales, se experimentarán sensaciones de frustración, ansiedad, agresividad y enojo, conduciendo al peor de los resultados; la deserción laboral por su parte o, peor aún, el despido por parte de la empresa.<sup>18</sup>

### **Clima organizacional**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad “es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Goncalves, 1997). La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional, refleje la

---

<sup>18</sup>[www.buscaremprego.es/.../la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interperson...](http://www.buscaremprego.es/.../la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interperson...)

interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Según Goncalves (1997), es necesario resaltar que el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral, puesto que es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) y factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros) (Brunet y Likert, 2001).

Marchant (2006) expresa que el clima organizacional “es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro”<sup>19</sup>

### **Habilidades interpersonales**

Las estadísticas muestran que de cada tres personas que son despedidas de un empleo, una es finiquitada por insuficiencia técnica y dos por insuficiencias o debilidades relacionadas con su personalidad, su ajuste emocional o la falta de habilidades interpersonales.

Pero además de las estadísticas, las investigaciones también han ido demostrando cada vez más la importancia de poseer estas habilidades interpersonales, en cualquier nivel que se esté dentro de una empresa.

---

<sup>19</sup>FRED R. (2003) Administración Estratégica. México: Editorial Prentice – Hall.

Desde el junior hasta el Gerente necesitan de estas habilidades. Las habilidades interpersonales se pueden definir como un conjunto de destrezas que nos permiten relacionarnos y establecer vínculos estables y efectivos con todo tipo y nivel de personas, así como con grupos.

Un caso anecdótico fue el de un Gerente de una gran empresa de venta de autos usados, con sucursales en varias ciudades. El sujeto comenzó como junior, e hizo carrera hasta llegar a ser Gerente General. En una oportunidad fue entrevistado por un periodista, quien estaba convencido de que este gerente debía su éxito al hecho de haber aprendido mucha mecánica durante esos años. De todos modos le preguntó a qué atribuía su éxito. La respuesta dejó perplejo al periodista: "no sé nada de mecánica -le dijo el gerente-, pero entiendo mucho de personas..."<sup>20</sup>

La enorme importancia de las habilidades interpersonales se deriva de que hoy en día se trabaja en grupo, inserto en organizaciones, y más claramente aún, se trabaja en equipo. Para participar eficazmente en un equipo de trabajo, no bastan las habilidades técnicas, sino que son necesarias las habilidades interpersonales. En el conjunto de las habilidades interpersonales destacan especialmente algunas. Por ejemplo, la capacidad de comunicación, que incluye no solamente expresar lo que se piensa o dar opiniones, sino también la capacidad de escuchar en forma activa. Y en la comunicación "cara a cara", es importante ser abierto, honesto y directo, así como asertivo. Muy ligado a esto, está la capacidad de tener empatía y de saber entender las necesidades de los demás, tanto de los pares, como de las jefaturas y subalternos.

Otra destreza que forma parte de estas habilidades es la capacidad de negociar, pero orientada hacia un "ganar-ganar". La capacidad de motivar a otros es también un elemento importante, así como también la capacidad de liderar a un grupo o equipo. La capacidad de entender las diferencias culturales y la diversidad, y actuar sin prejuicios étnicos, religiosos o sociales, constituye también parte de las habilidades interpersonales; esto

---

<sup>20</sup> Cortés, C.(1991) Cultural Shock: Managing a Diversified Workforce. Agricultural Personnel Management 11th Annual Forum. Modesto, California. 7-II.

permite por lo demás mantener un buen nivel de tolerancia. Otro rasgo de quien tiene un buen nivel de habilidades interpersonales es que basa sus relaciones en el respeto, la lealtad y la confianza.

Así es que no es un mero capricho ni una moda la fuerte necesidad que se observa en el mercado laboral de desarrollar en el personal estas habilidades.<sup>21</sup>

### **Importancia del clima organizacional**

Para Goncalves (1997), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que “el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.” Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De igual manera, tiene una serie de aspectos, entre las que podemos resaltar: se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Las mismas son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo;

---

<sup>21</sup> [praxischile.blogspot.com/2007/09/habilidades-interpersonales.html](http://praxischile.blogspot.com/2007/09/habilidades-interpersonales.html)

incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.<sup>22</sup>

Por eso, los psicólogos insisten en que la educación emocional es imprescindible para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

La comunicación ha cambiado considerablemente en las últimas décadas, debido principalmente a las posibilidades que ofrece el internet. Tomando en cuenta simplemente su impacto en las relaciones interpersonales, se ha visto un abandono cada vez mayor del contacto presencial en pos de encuentros virtuales. En los años 90 y principios de la década del 2000 las aplicaciones de chat constituían el medio más usado para alcanzar dicho objetivo, y en muchos aspectos resultaba más práctico que el teléfono, especialmente para conversaciones largas e interrumpidas frecuentemente.

Al día de hoy, la mayoría de la gente vive de acuerdo al modelo “siempre conectados”, que consiste en un acceso transparente a los servicios de comunicación e información, sin necesidad de ejecutar programas, y con un nivel muy alto de compatibilidad entre los diferentes tipos de datos, para minimizar el trabajo por parte del usuario. Un smartphone es capaz de mantenerse permanentemente conectado a una lista de contactos, de decodificar un mensaje de texto para encontrar números de teléfono y ofrecer la posibilidad de agendarlos automáticamente o direcciones de internet para poder acceder a ellas con sólo tocarlas, y de realizar llamadas con vídeo, entre otras muchas bondades.

Dichas funciones no sólo representan avances tecnológicos inimaginables para los consumidores hace tan sólo veinte años, sino que han abierto las puertas a un nivel de comunicación muy sofisticado. Sin lugar a dudas, esto tiene sus consecuencias positivas y negativas, según

---

<sup>22</sup>[www.eumed.net/libros.../bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html](http://www.eumed.net/libros.../bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html)

se aproveche. Con respecto al primer grupo, hoy más que nunca es posible compartir conocimientos de todo tipo con las demás personas, sea que se esté hablando de arte y se envíen enlaces a fotografías de las obras de un determinado autor, o de geografía y se utilicen los mapas interactivos como referencia, o bien de idiomas y se haga uso de las innumerables herramientas de estudio presentes en internet, tales como diccionarios y foros de consulta.

Hay muchos más aspectos positivos, tales como la posibilidad de ver a un ser querido a través de un monitor y poder hablar con él en cualquier momento, sintiendo que se acortan las distancias físicas. Los negativos, por otro lado, giran en torno a un uso desmedido de la tecnología y con el mero objetivo de pasar el tiempo, desaprovechando los recursos que ofrece y dejando de lado el contacto con otros seres vivo.

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

En las sociedades modernas, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por ejemplo, el contrato laboral señala que un trabajador accederá a una indemnización si es despedido sin causa justa.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa. En cambio, las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los trabajadores con una empresa u organización patronal.

Las relaciones colectivas surgen para minimizar la situación de dependencia y subordinación entre el trabajador y el empleador. El sindicato tiene más poder para imponer sus condiciones y conseguir una relación laboral justa y equitativa.

Las relaciones entre organizaciones de empleadores y de trabajadores, entre sí o con el Estado como intermediario, se conocen como diálogo social. Estas relaciones laborales se basan en el principio del tripartismo, que supone que las cuestiones más importantes vinculadas con el empleo deben resolverse entre las tres partes principales implicadas: el Estado, el capital y el trabajo.

Como en todos los tipos de relaciones interpersonales, existen diversos puntos de conflicto que entorpecen el funcionamiento de las empresas. Sin lugar a dudas, la paga representa uno de los temas más delicados a tratar entre un empleador y sus empleados. Es importante que la remuneración sea una justa compensación por el trabajo realizado, y esto es algo que normalmente no ocurre.

Por un lado, muchos trabajadores se escudan en la falta de oportunidades laborales para no exigir que se cumplan sus derechos, por miedo a ser despedidos. Por el otro, muchos empleadores se aprovechan de esta situación para explotar a sus empleados. Si bien, a simple vista, en este cuadro los jefes parecen seres injustos y desconsiderados, para conseguir un cambio es necesario modificar el comportamiento de las personas que aceptan un salario inferior al que merecen.<sup>23</sup>

El derecho a las vacaciones y a días libres por asuntos propios suele ser el centro de muchas discusiones en las empresas, y su incumplimiento ocasiona un profundo descontento y una falta de apego al trabajo, lo cual resulta en una guerra silenciosa que, como en cualquier guerra, no beneficia a nadie. Si ante la falta de respeto se responde de la misma forma, la imagen de una compañía se empaña de situaciones tales como el desgano a la hora de atender al público, robos de materiales por parte de los empleados y tareas mal acabadas.

---

<sup>23</sup> KAST, F. (1996) *Administración en las Organizaciones*. México: Editorial Mc. GRAW – HILL, 1996.

En los últimos años, algunas empresas han adoptado un modelo de trabajo conocido como “jerarquía horizontal”. Básicamente, consiste en dar a los empleados la sensación de no estar por debajo de sus jefes, que es lo que ocurre en las organizaciones tradicionales. No se trata de alterar el organigrama, ni de dar la misma cantidad de poder a todos los integrantes, sino de valerse de herramientas tales como el diálogo para mejorar la experiencia general y, por ende, el rendimiento de la compañía. Otros recursos comunes son permitir que cada uno vista a su gusto, ubicar todas las oficinas al mismo nivel y utilizar paredes traslúcidas para eliminar la idea de que los empleadores son seres superiores e inaccesibles.

Las relaciones internacionales de trabajo, por otra parte, surgen en 1919, cuando se forma la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Su función es canalizar las relaciones entre los Estados, las organizaciones de trabajadores y las de empleador.<sup>24</sup>

### **2.2.2. Comportamiento organizacional**

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.

Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

#### **Objetivos**

- Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar sus empresas puedan tener un flujo de

---

<sup>24</sup><http://definicion.de/relaciones-laborales/#ixzz2R6ISy16W>

comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

- Es entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas.
- Predecir, es decir ver que es lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados. Los empresarios deben adquirir la capacidad de predecir que empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas.
- Controlar las actividades de los individuos dentro del trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas, controlar también el trabajo en equipo y la productividad.
- Es importante que los empresarios tengan en mente que el comportamiento organizacional es una herramienta humana que se utiliza para el beneficio de los seres humanos.

### **Factores clave del comportamiento organizacional**

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

**Personas:** En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos, tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales.

Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones. Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

**Estructura:** Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

**Tecnología:** La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan máquinas, se crean procesos de trabajo, etc.

La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante. El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

**Entorno:** Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un

sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.<sup>25</sup>

### **Importancia del comportamiento organizacional**

El mundo de la empresa también está claramente influenciado por la p Psicología en tanto que una empresa está formada por personas.

Pero además, la comprensión de una empresa no puede entenderse solamente atendiendo al comportamiento individual de cada trabajador sino que para tener una visión global y de conjunto es básica la Psicología Organizacional.

La estructura organizacional ayuda a entender el comportamiento humano en la empresa desde el punto de vista individual pero también, a nivel de empresa. Al mejorar el conocimiento humano sobre las personas que forman una empresa se pretende encontrar fórmulas de trabajo más efectivas que mejoren el rendimiento de los trabajadores pero también, para que sean más felices.

Con frecuencia los jefes y empresarios se sienten desbordados al no comprender bien la actitud de algunos de sus subordinados. Sin embargo, a través de la información que reporta la estructura organizacional es posible mejorar la motivación de los empleados y también, es útil para poder analizar la causa de una actitud concreta para poder encontrar una solución.

El comportamiento organizacional remite a los distintos tipos de relaciones que se establecen en una empresa. Por una parte, ayuda a comprender las relaciones de los trabajadores entre sí, también ayuda a

---

<sup>25</sup> [psicologiayempresa.com/¿que-es-el-comportamiento-organizacional.html](http://psicologiayempresa.com/¿que-es-el-comportamiento-organizacional.html)

entender la influencia que el entorno ejerce sobre la empresa, analiza la estructura de un negocio puesto que los trabajadores tienen que estar coordinados estructuralmente para trabajar en equipo y también, analiza el factor tecnológico que forma parte de la empresa.

Las personas no son máquinas, ni fotocopias de un modelo único. Cada persona es única e irrepetible, por ello, el comportamiento organizacional atiende a la diversidad para integrar la diferencia como una suma de riqueza en tanto que en una empresa cada persona es importante. Sin embargo, existen muchas personas que en una empresa se sienten invisibles o sufren el síndrome del trabajador quemado.

Por ello, es básico dar valor a cada trabajador para que se sienta reconocido y parte integral del proyecto. La estructura organizacional ayuda a resolver conflictos de trabajo, es útil para sacar mayor partido a los recursos humanos, para valorar de forma justa el trabajo de los empleados desde el punto de vista económico y permite crear un ambiente más humano en la empresa.

Son los directivos los que deben estudiar el comportamiento organizacional para que ética y empresa vayan de la mano porque en una empresa, también son muy importantes las emociones y los sentimientos. La importancia del comportamiento organizacional también se muestra en la necesidad de planificación que surge de poder predecir a partir de comportamientos presentes, ciertos patrones de conducta en el futuro.<sup>26</sup>

### **Comportamiento organizacional**

La mayoría de nosotros nacemos y morimos en una o varias organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas. Durante nuestra vida somos formados, controlados, recompensados e inclusive castigados en ellas. Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una

---

<sup>26</sup> [www.importancia.org/comportamiento-organizacional.php](http://www.importancia.org/comportamiento-organizacional.php)

base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir. En las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos gerentes, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama subordinados.

### **Metas del comportamiento organizacional**

**Describir:** Es el modo en que se conducen las personas.

**Comprender:** Por que las personas se comportan como lo hacen.

**Predecir:** La conducta futura de los empleados.

**Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas.

**Funciones de los Gerentes:** Se encuentran condensadas en cuatro dimensiones:

**Planeación:** El Gerente se encarga de definir las metas organizacionales. Del mismo modo determina la estrategia general para alcanzarlas y de desarrollar una jerarquía comprensible de los planes, con la finalidad de integrar y coordinar actividades.

**Organización:** El Gerente se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las tareas, quién reportará a quién y por último quién tomará las decisiones.

**Dirección:** Los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presenten en la organización.

**Control:** Después que se establecen las metas, se formulan los planes, se delinear los arreglos estructurales, se contrata, entrene y motive al personal, aún existe la posibilidad de que se haya cometido un error. Es en este punto donde se pone de manifiesto esta función, para monitorear las actividades y asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa.

**Habilidades de los gerentes:** Robertz Katz ha identificado 3 habilidades esenciales de los gerentes:

**1. Técnicas:** Es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida. Muchas personas pueden poseer un alto grado de habilidades técnicas, sin embargo son incompetentes si se les observa desde el punto de vista interpersonal. Un ejemplo de este tipo de habilidad es un individuo que estudió Administración de Empresas, con especialización en Finanzas, y al concluir con sus estudios ingresa a trabajar en el área de administración y finanzas de una corporación, en la que verterá todos los conocimientos que ha adquirido. Pero si es asignado en el área de marketing, lo más probable es que su rendimiento no sea el adecuado, pues no ha desarrollado esa habilidad técnica en cuanto a desarrollo de nuevos productos y servicios por ejemplo, en el que es necesaria una formación especializada en este aspecto.

**2. Humanas:** Comprende la habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como grupal.

**3. Conceptuales:** Consiste en la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Un ejemplo ocurre cuando se presenta un problema en la organización que requiere de una pronta solución, el Gerente que se encuentra a cargo debe analizar de forma efectiva la situación problemática y tomar una decisión adecuada.

### **¿Reemplazo de la intuición con el estudio sistemático?**

La gran parte de las personas poseen creencias que con frecuencia no consiguen explicar el comportamiento que presenta la gente. Esas

creencias, que comúnmente tienen las organizaciones, se presentan en las siguientes afirmaciones:

- Los trabajadores felices son los trabajadores más productivos en la organización.
- Si el jefe es amistoso, genera confianza y es accesible a la discusión de ideas a favor de la empresa, los subordinados a su vez son más productivos.
- Los mejores líderes son los que muestran un comportamiento consistente (unidad de vida).
- Las entrevistas constituyen herramientas eficaces y eficientes de selección, para obtener empleados con mejor rendimiento.
- Todos los individuos que forman parte de la organización, se caracterizan por desear un trabajo que les plantee nuevos retos a lo largo del tiempo.
- Se debe atemorizar a los subordinados para que desarrolle eficaz y eficientemente su trabajo.
- Los individuos trabajan más duro cuando se les pide que hagan su mejor esfuerzo.
- Todos los individuos en la organización se encuentran motivados por el dinero.
- La mayor parte de la gente se interesa más por lo que ellos recibirán de sueldo que por el de los demás.

Casi todos los grupos de trabajo eficaces no poseen conflictos. Casi todos estos enunciados están basados en la intuición más que en realidades, y a su vez esa percepción puede distar mucho de lo que podría estar ocurriendo en nuestra organización. Es por esto que es necesario más que reemplazar la intuición, hay que complementarla con un estudio sistemático. Debido a que la gente es diferente, podemos concluir que se necesita observar el comportamiento organizacional en un marco de contingencia, haciendo uso de variables situacionales para moderar las relaciones causa – efecto.

## **Retos y generación de oportunidades**

La Diversidad incluye todas las formas obvias y las más sutiles en que difieren las personas. Inclusive hasta el aspecto más sencillo de la diversidad, como las capacidades y cualidades físicas, incluye varias características capaces de afectar el comportamiento individual o del equipo. Uno de los retos en el comportamiento organizacional es el de determinar si esos efectos cierran oportunidades y, por lo tanto se constituyen en antieconómicos y contra productivos, o en todo caso simplemente reflejan tolerancia de las diferencias o conducen a adoptar la diversidad como un recurso organizacional de valor añadido. Otro reto es ayudar a desarrollar las capacidades individuales, de equipo y organizacionales para valorar y adoptar la diversidad como una fuente de creatividad y fortaleza.

**Categorías de la Diversidad:** Existen catorce categorías divididas en:

**1. Categorías Primarias:** Las personas influyen poco sobre estas características y son las siguientes:

- **Edad:** Número de años que una persona ha vivido y la generación en la que nació.
- **Raza:** Agrupaciones biológicas de la humanidad, a partir de diferencias físicas superficiales.
- **Aspectos étnicos:** Identificación con un grupo cultural que comparte tradiciones y herencias como origen nacional, idioma, religión, costumbres, etc. Algunas personas se identifican fuertemente con estas raíces culturales otras en cambio no.
- **Género:** Sexo biológico.
- **Capacidades y cualidades físicas:** Diversas características tales como el tipo de cuerpo, tamaño físico, características faciales, capacidades o incapacidades específicas y los talentos o limitaciones, visibles o no, tanto físicas como mentales.
- **La orientación sexual y afectiva:** Sensaciones de atracción sexual hacia personas del mismo sexo o del opuesto.

2. **Categorías Secundarias:** Las personas tienen una mayor influencia relativa sobre ellas durante sus vidas cuando hacen elecciones.
- **Educación:** Comprende el aprendizaje y la capacitación formal e informal de la persona.
  - **Experiencia de Trabajo:** El cargo y los puestos voluntarios que la persona ha tenido y el conjunto de organizaciones para las que ha trabajado.
  - **Ingreso:** Condiciones económicas en las que creció la persona y la situación económica en la que se encuentra actualmente.
  - **Estado Civil:** Situación de la persona como individuo que nunca se ha casado, que sí lo hizo, que se divorció o enviudó.
  - **Creencias Religiosas:** Comprende las enseñanzas fundamentales recibidas sobre sus creencias y valores recibidos de prácticas religiosas.
  - **Ubicación geográfica:** La localidad o localidades en las que se crió la persona o donde pasó una parte importante de su vida, incluye tipos de comunidades y áreas urbanas en contraste con áreas rurales.
  - **Estatus familiar:** El individuo ha tenido o no hijos y las circunstancias en que éstos se han criado.
  - **Estilo de comportamiento:** La tendencia de la persona a pensar, sentir o actuar en una forma particular.

Otro aspecto muy importante de la diversidad es el que corresponde a la diversidad de la fuerza laboral que se refiere a la creciente heterogeneidad de las organizaciones con la inclusión de diferentes grupos, en términos de raza, género y etnicidad. Esta diversidad posee implicaciones importantes para la práctica de la gerencia. Los gerentes necesitan cambiar su filosofía de amenazar a todos por igual, para reconocer las diferencias de tal forma que aseguren la retención de sus subordinados, produciendo una mayor productividad y la reducción de la discriminación.

Esto nos lleva a pensar que la diversidad, administrada de forma positiva, incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, mejora la toma de decisiones ya que brinda diversas perspectivas sobre un problema. En los casos en que no es bien administrada se puede presentar un alto

grado de rotación, una difícil comunicación así como una mayor cantidad de conflictos interpersonales.

### **Orientación a la mejora de la calidad y la productividad**

- **Calidad:** La calidad constituye el total de las características de un producto o servicio que se relaciona con la capacidad de satisfacer determinadas necesidades. En nuestro tiempo se hace imprescindible una mejoría de la calidad para que las organizaciones sigan siendo competitivas. Un tema de suma relevancia para las organizaciones se refiere a cómo mejorar la calidad. En este sentido la Administración de la Calidad Total, que es una filosofía organizacional y de estrategia a largo plazo, que hace que las continuas mejoras en la calidad sean responsabilidad de todos los empleados. Además propone que la gerencia debe estar dirigida por un constante logro de la satisfacción del cliente, mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización.

Esto incluye:

- ✓ Diseñar la calidad en los productos y servicios.
- ✓ Evitar defectos hasta el mayor grado posible y claro, corregir los que aparezcan.
- ✓ Mejorar continuamente la calidad de los bienes o servicios hasta que alcancen un grado económico y competitivo factible.

Además tiene sus implicancias para el CO porque busca que los empleados piensen nuevamente lo que hacen y se involucren más en las decisiones del lugar de trabajo. La ACT presenta las siguientes características:

- ✓ Enfoque intenso en el cliente.
- ✓ Interés por la mejora continua.
- ✓ Mejoramiento en la calidad de todo lo que la organización hace.
- ✓ Medición precisa.
- ✓ Facultación de empleados.
- ✓ Consideran a todos los recursos humanos como socios y básicos para su competitividad, lo que exige invertir en forma continua en el desarrollo de las capacidades y destrezas del empleado.

✓ La administración, en todos los niveles, brinda liderazgo positivo, dinámico, con objeto de fomentar un ambiente con estas características.

En estos tiempos de cambio rápido y drástico, se hace importante acercarse al mejoramiento de la calidad y la productividad, desde el punto de vista de cómo haríamos las cosas si empezáramos desde el principio. Esto se encuentra muy relacionado con lo que se conoce como Reingeniería que pide a los gerentes que reconsideren cómo debería hacerse el trabajo y la organización estructurada si fueran creadas de la nada.

- **Tecnología:** En particular las tecnologías de la información que tienen base en computadoras, continúan revolucionando la forma en que:

- ✓ Se realizan las tareas
- ✓ Se estructuran las organizaciones
- ✓ Se atiende a los gerentes
- ✓ Se dirigen y administran los recursos humanos
- ✓ Se operan los sistemas de planeación y control
- ✓ Se comunican los empleados y establecen redes entre sí y con externos
- ✓ Aprenden las personas y las empresas a innovar y a adaptar
- ✓ Se realizan muchas otras tareas

### **Mejoramiento de las habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial. Existen algunas como una escucha eficaz, la forma adecuada de dar retroalimentación sobre el rendimiento, a delegar autoridad y crear equipos eficaces, entre otras.

### **La Facultación como estrategia para desarrollar ventajas competitivas**

Los gerentes actualmente están permitiendo a los empleados poseer control total de sus trabajos. Se aplica mucho lo que se denomina equipos auto administrado. La autoadministración se refiere a la competencia fundamental que incluye la conciencia de uno mismo y de todo aquello que le rodea, la automotivación y la administración de la carrera profesional propia, conociendo como manejarse y adaptarse a situaciones cambiantes. Esta capacidad incluye las siguientes destrezas interrelacionadas:

- Aprendizaje, habilidad de ganar conocimiento a base de la experiencia diaria y de mantenerse al día de los desarrollos del campo en que se encuentre.
- Administración personal del tiempo, aptitud de manejar varias tareas al mismo tiempo, mediante la fijación de prioridades y la asignación de tiempo de manera eficiente.
- Atributos personales, comprenden diversas características personales que ayudan a hacer frente a las diarias situaciones de trabajo.
- Normas éticas, comprenden un conjunto de creencias y comportamientos que una persona aplica al hacer frente a situaciones que involucran juicios morales y de valor.

Hoy en día lo que está sucediendo es que los gerentes están facultando a los empleados, es decir los están poniendo a cargo de lo que ellos hacen, al hacer esto los gerentes están aprendiendo a dar el control, de modo tal que los empleados están aprendiendo a asumir la responsabilidad de su trabajo y a tomar las decisiones adecuadas; a través de esto se está cambiando los estilos de liderazgo, las relaciones de poder, la forma de diseñar el trabajo y al mismo tiempo la manera en que se estructuran las organizaciones.

### **Salir del status quo a través de la flexibilidad**

No es nada nuevo que los gerentes están interesados en el cambio, lo que sí es diferente actualmente es en el tiempo en que ocurren estos cambios. Anteriormente los gerentes introducían un programa de cambio una o dos veces por década, actualmente el cambio se ha convertido en una actividad continua ya que están conscientes que el mejoramiento continuo solo se consigue en la medida en que se realicen cambios asiduamente. La gerencia de hoy en día la podríamos describir como una que posee largos períodos de cambio continuo interrumpidos por períodos de estabilidad, esto se debe a que las labores actuales que los trabajadores realizan se encuentran en un estado de permanente flujo, por lo que los empleados tienen que actualizar sus conocimientos y habilidades perennemente para cumplir con lo que su trabajo necesita. Actualmente los grupos de trabajo que se forman son temporales y se emplea cada vez más la rotación de empleados para cubrir

tareas de trabajo que requieren un cambio constante. Las organizaciones se encuentran en un estado de flujo, ya que continuamente reorganizan sus divisiones diversas, venden negocios con pobre rendimiento, reducen operaciones, subcontratan servicios y operaciones que no son importantes para otras organizaciones y contratan empleados temporales. Por todo esto se constituye en tarea de los gerentes y de sus subordinados que aprendan a afrontar con la temporalidad, es decir con la flexibilidad, espontaneidad y la imposibilidad de predecir.

La innovación y el cambio es una competencia fundamental, que incluye la capacidad de pensar sobre el presente y sobre el futuro, e iniciar mejoras sobre la base de una evaluación sistemática de los riesgos de hacerlo. Esta capacidad incluye las siguientes destrezas interrelacionadas:

- **Conceptualización**, habilidad para combinar la información que proviene de diversas fuentes, integrarla en situaciones y contextos más generales y aplicarla a temas nuevos o en todo caso que sean más amplios. Los que tengan esta destreza tienen la posibilidad de identificar temas claves y diagnosticarlos.
- **Creatividad**, facultad de innovar y brindar soluciones novedosas a los problemas que se presenten, así como a iniciar y adaptarse al cambio; además incluye la opción de repensar las posiciones en juego, como respuesta a exigencias cambiantes que se presenten en la empresa o en algunos de sus departamentos.
- **Correr riesgos**, se refiere a la disposición de asumir contingencias razonables, reconociendo y capitalizando oportunidades, al mismo tiempo que se observa la posibilidad de resultados negativos y se supervisa el avance hacia las metas.
- **Creación de la visión**, se refiere a la posibilidad de comprender el potencial de una compañía o uno o más de sus departamentos e imagina rutas innovadoras que se puedan seguir.

Hoy en día la movilización e innovación se contempla como una capacidad principal y necesaria para las organizaciones.

## **Comportamiento ético**

Los temas éticos que enfrentan actualmente los gerentes y sus subordinados han aumentado en importancia, esto es porque se encuentran estimulados por la preocupación que posee el público sobre la manera en que se administran los negocios. La ética comprende valores que distinguen lo correcto de lo incorrecto, aunque está claro que el comportamiento ético en las empresas posee un componente legal, no siempre son aplicables conceptos absolutos. Los miembros de las organizaciones están enfrentándose a dilemas éticos, que son las situaciones en las que se requiere se establezcan las conductas adecuadas y las que no lo son. Se presenta cuando la persona o el equipo tienen que tomar una decisión que incluye múltiples valores; no solo incluye elegir entre lo correcto y lo incorrecto, ya que lo opuesto de un valor tal vez pueda ser otro valor competidor. Los dilemas éticos se presentan algunas veces por presiones competitivas y de tiempo. El gerente de la actualidad necesita crear un clima éticamente saludable para sus empleados, donde éstos puedan realizar su trabajo productivamente y además enfrenten en un mínimo grado la ambigüedad en lo que constituye un comportamiento adecuado o correcto del que no lo es.

## **Disciplinas en que se apoya el comportamiento organizacional**

Una forma común de comprender el Comportamiento Organizacional consiste en analizar las disciplinas que fundamentan la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades especiales de análisis. De acuerdo a esto se podría concluir que el Comportamiento Organizacional se ha adjudicado ideas, conceptos, métodos y conclusiones de otras disciplinas, especialmente de la Economía, la Psicología y la Sociología, la Administración, la Política Social, las Relaciones industriales, las internacionales y de la Ciencia de la Computación. Sin embargo muchas disciplinas académicas aún siguen contribuyendo al desarrollo del CO, esto por la cantidad de temas y problemas que ella abarca.

## **Algunos principios absolutos en el comportamiento organizacional**

Debido a que los seres humanos son complejos, cambian de actitudes y comportamientos en situaciones distintas y por lo tanto no son iguales, la

habilidad para hacer generalizaciones sencillas, concretas y claras es limitada. Esto no significa que no se pueda ofrecer explicaciones razonables y precisas del comportamiento humano o en todo caso realizar predicciones válidas. Quiere decir, sin embargo, que los conceptos de comportamiento organizacional deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia, que son aquellas que moderan la relación entre las variables dependientes e independientes, y mejoran la correlación. Existen tres niveles de análisis de comportamiento organizacional y a medida que pasamos del nivel individual al del grupo y al de los sistemas de la organización, avanzamos sistemáticamente en nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones.

### **Modelo del comportamiento organizacional**

**Variables Dependientes:** Se refiere a los factores claves que usted quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores. Las variables dependientes son:

- **Productividad:** Se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto la productividad implica entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. El primer término se refiere a cumplir con las metas trazadas en la organización. La eficiencia es la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo. Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr las metas de manera eficiente. Entre las medidas de tal eficiencia se encuentran el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por ventas y la producción por hora de trabajo. Las medidas de productividad deben considerar también los costos incurridos en lograr la meta trazada, es decir aquí es donde entra a tallar la eficiencia.
- **Ausentismo:** Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo

en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación. Los niveles de ausentismo por encima de los aceptables, afectan en la eficacia y eficiencia de toda la organización; pero en determinadas ocasiones las ausencias no se convierten en algo negativo para las organizaciones, por ejemplo cuando un empleado no asiste al trabajo por algún malestar grave, exceso de tensión, entre otros, es preferible que haya hecho esto porque de lo contrario su asistencia puede perjudicar su producción normal, esto se da en raros casos, generalmente las organizaciones se ven beneficiadas ante tasas de ausentismo bajas.

- **Rotación:** Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Todas las organizaciones poseen determinada rotación, que hasta en algunos casos podría ser positiva porque se puede presentar la ocasión de reemplazar un individuo de bajo rendimiento por alguien que se encuentre mejor preparado, que tenga mejores habilidades, que posea una mayor motivación, etc. Actualmente un nivel adecuado de rotación de empleados nuevos facilita la flexibilidad organizacional y la independencia del empleado y hasta se puede disminuir la necesidad de nuevos despidos. Aunque esto sería lo ideal, la rotación generalmente se encuentra relacionada con el despido de gente que la organización requiere, obstruyendo así su eficacia.

- **Satisfacción en el trabajo:** Es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos que los que no, ha sido creencia básica de los gerentes por largo tiempo. Es mucha la evidencia que debate esta relación, pues no solamente las sociedades deberían interesarse por la cantidad de vida, es decir por la alta productividad y adquisiciones de

materiales; sino también por la calidad de vida. La satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

**Variables independientes** Son la supuesta causa de algún cambio en las variables dependientes. Estas son:

- **Variables del nivel individual:** La gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, tales como las características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores, actitudes y niveles de habilidad. Todas estas se encuentran por lo general intactas al momento del ingreso del individuo a la fuerza laboral, la gerencia casi no puede hacer nada para cambiarlas, no obstante tienen un impacto grande en el comportamiento del empleado.
- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.
- **Variables a Nivel de Sistemas de Organización:** El CO logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran.

El diseño de la organización formal, los procesos de trabajo, las políticas de RRHH de la organización y las prácticas, la cultura interna, entre otros, son temas que poseen un impacto en las variables dependientes ya mencionadas.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> corladlima.org.pe/.../COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL.P..

### 2.3. Definición de términos básicos

**Administración de personal:** Área de la empresa que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actividad de los recursos humanos.

**Autoeficacia:** Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación. Se compone de tres dimensiones: magnitud, intensidad y generalidad.

**Autoestima:** Grado en que una persona se acepta o se rechaza.

**Autoridad formal:** Poder derivado de la posición ocupada por las personas.

**Burocracia:** Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

**Calidad de vida en el trabajo:** CVT. Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.

**Calidad:** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

**Capital humano:** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

**Cargo:** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

**Círculos de calidad:** Comités sobre la calidad de los productos-servicios, formados tanto por trabajadores como por gerentes.

**Cliente:** Individuo u organización que realiza una operación de compra, persona consumidoras de productos o servicios a los cuales los proveedores deben satisfacer sus necesidades.

**Clima organizacional:** Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

**Clima organizacional:** Es una percepción común de una reacción común de individuos ante una situación. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación, etc.

**Comportamiento:** Actos o decisiones de los individuos, grupos u organizaciones. Respuesta de un organismo vivo a un estímulo exterior.

**Comunicación:** Intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, entre dos o más personas.

**Condiciones de trabajo:** El trabajo de las personas en las empresas está influido por condiciones: ambientales, de tiempo y sociales.

**Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Cultura organizacional:** Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten los miembros en las organizaciones y que pueden ser totales o parciales (Departamentos).

**Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Desempeño laboral:** Es el rendimiento que obtienen naturalmente y sin esforzarse los trabajadores calificados, como promedio de la jornada o turno, siempre que conozcan y respeten el método específico y que se les haya dado motivo para querer aplicarse.

**Eficiencia:** Óptima utilización de los recursos para el logro de los resultados deseados. Utilización correcta de los recursos o medios de producción disponibles ·Logro de las metas establecidas con la menor cantidad de recursos.

**Evaluación del desempeño:** Es la actividad del personal que realiza la organización para determinar, mediante un proceso formal y sistemático la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidas por un período determinado.

**Grupo de trabajo:** Esta conformado por empleados que trabajan en una unidad llevando a cabo un proyecto o tarea. El integrado por trabajadores destinados en tareas o funciones muy específicas.

**Interacción:** Relación entre el sistema y el usuario que consiste en que el ordenador de respuesta a las instrucciones del operador cuando éstas entran.

**Liderazgo autoritario:** Liderazgo absoluto, a través del cual la persona investida de autoridad establece todas las metas y todos los caminos para lograrlas, asigna las funciones, ordena los procedimientos, dirige, comprueba, evalúa y corrige el trabajo hasta en sus más pequeños detalles.

**Liderazgo de equipo:** Consiste en proveer dirección, estructura y apoyo a los otros miembros. El liderazgo es ejercido por todos los integrantes del equipo dependiendo de sus competencias técnicas y humanas y de la naturaleza de la tarea.

**Liderazgo democrático:** Liderazgo participativo, en el que el líder intenta apoyar y ayudar a los trabajadores a alcanzar sus objetivos: pidiendo la máxima iniciativa y participación de los miembros en decidir y llevar a cabo ciertas políticas.

**Liderazgo directivo:** Estilo de dirigir un grupo de actividades centradas en un líder. Éste toma la mayoría de las decisiones, orientadas a un cometido y deja poca libertad de acción a sus subordinados.

**Liderazgo distributivo:** Proceso de compartir o delegar los roles y las responsabilidades del liderazgo con otros miembros del grupo.

**Liderazgo motivacional:** Influencia que una persona ejerce sobre otra basada en características personales estimuladoras del crecimiento de los demás.

**Liderazgo transformador:** Capacidad para provocar cambios positivos en las personas y en la organización, los cuales conducen al desempeño superior y al éxito de ambas.

**Liderazgo:** Influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

**Motivación:** Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

**Objetivo:** Meta o cualquier otra cosa específica que se desee alcanzar.

**Organización:** Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente los programas que tales políticas inspiran. Asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines.

**Recursos humanos:** La que mantiene que los individuos no sólo quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

**Relaciones humanas:** Acentúa la importancia de los individuos en la determinación del futuro de una organización. Cuerpo sistemático y desarrollado de conocimientos que se dedica a explicar el comportamiento del hombre industrial.

**Relaciones interpersonales:** Habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre sí. Capacidad que tienen los seres humanos para comunicarse con una o más personas, estableciendo lazos de comunicación efectivos.

## CAPÍTULO III

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Presentación de Resultados

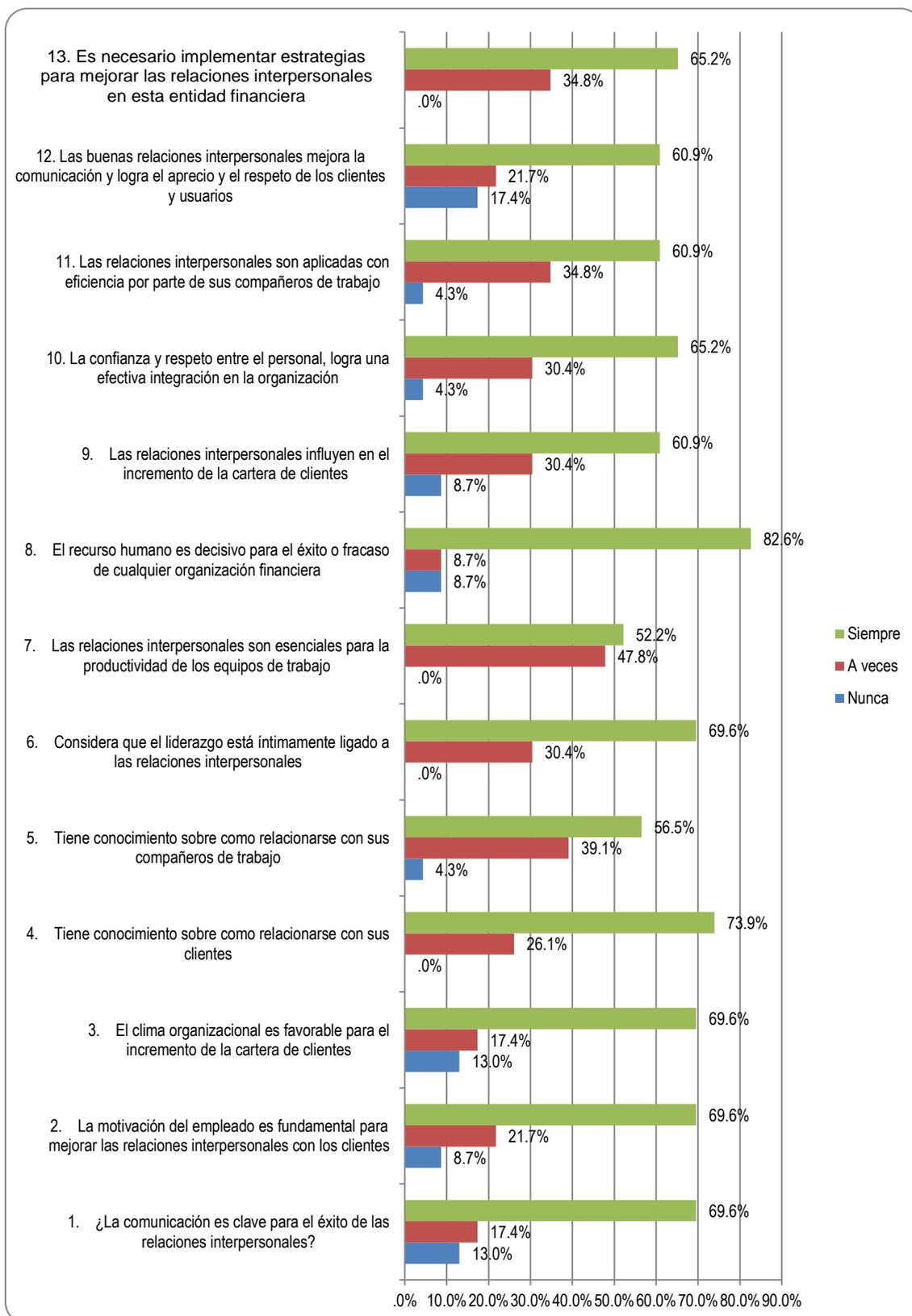
Relaciones Interpersonales. Indicador Conducta de los Empleados

**Cuadro Nº 1**

Preguntas	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
¿La comunicación es clave para el éxito de las relaciones interpersonales?	Nunca	3	13,0%
	A veces	4	17,4%
	Siempre	16	69,6%
¿La motivación del empleado es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales con los clientes?	Nunca	2	8,7%
	A veces	5	21,7%
	Siempre	16	69,6%
¿El clima organizacional es favorable para el incremento de la cartera de clientes?	Nunca	3	13,0%
	A veces	4	17,4%
	Siempre	16	69,6%
¿Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus clientes?	Nunca	0	,0%
	A veces	6	26,1%
	Siempre	17	73,9%
¿Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus compañeros de trabajo?	Nunca	1	4,3%
	A veces	9	39,1%
	Siempre	13	56,5%
¿Considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las relaciones interpersonales?	Nunca	0	,0%
	A veces	7	30,4%
	Siempre	16	69,6%
¿Las relaciones interpersonales son esenciales para la productividad de los equipos de trabajo?	Nunca	0	,0%
	A veces	11	47,8%
	Siempre	12	52,2%
¿El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización financiera?	Nunca	19	82,6%
	A veces	2	8,7%
	Siempre	2	8,7%
¿Las relaciones interpersonales influyen en el incremento de la cartera de clientes?	Nunca	2	8,7%
	A veces	7	30,4%
	Siempre	14	60,9%
¿La confianza y respeto entre el personal, logra una efectiva integración en la organización?	Nunca	1	4,3%
	A veces	7	30,4%
	Siempre	15	65,2%
¿Las relaciones interpersonales son aplicadas con eficiencia por parte de sus compañeros de trabajo?	Nunca	1	4,3%
	A veces	8	34,8%
	Siempre	14	60,9%
¿Las buenas relaciones interpersonales mejoran la comunicación y logra el aprecio y el respeto de los clientes y usuarios?	Nunca	4	17,4%
	A veces	5	21,7%
	Siempre	14	60,9%

**Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia**

**Gráfico N° 1**



**Fuente: Cuadro 3.1.**  
**Elaboración: Propia**

## Interpretación

En cuanto al indicador conducta de los empleados las respuestas por preguntas realizadas son las siguientes:

- El 69.6% dijo que siempre, el 17.4% estableció que a veces y el 13% respondió que nunca, en cuanto a si la comunicación es clave para el éxito de las relaciones interpersonales.
- El 69.6% dijo que siempre, el 21.7% estableció que a veces y el 8.7% respondió que nunca, en cuanto a si la motivación del empleado es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales con los clientes.
- El 69.8% dijo que siempre, el 17.4% estableció que a veces y el 13% respondió que nunca, en cuanto a si el clima organizacional es favorable para el incremento de la cartera de clientes.
- El 73.9% dijo que siempre, el 26.1% estableció que a veces, en cuanto a si tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus clientes.
- El 56.5% dijo que siempre el, 39.1% estableció que a veces y el 4.3% respondió que nunca, en cuanto a si tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus compañeros de trabajo.
- El 69.6% dijo que siempre, el 30.4% estableció que a veces, en cuanto a si considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las relaciones interpersonales.
- El 52.2% dijo que siempre, el 47.8% estableció que a veces, en cuanto a si considera que las relaciones interpersonales son esenciales para la productividad de los equipos de trabajo.
- El 82.6% dijo que siempre, el 8.7% estableció que a veces además el 8.7% respondió que nunca, en cuanto a si considera que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización financiera.
- El 60,9% dijo que siempre, el 30,4% estableció que a veces además el 8.7% respondió que nunca, en cuanto a si considera que las relaciones interpersonales influyen en el incremento de la cartera de clientes.

- El 65,2% dijo que siempre, el 30,4% estableció que a veces además el 8.7% respondió que nunca, en cuanto a si considera que la confianza y respeto entre el personal, logra una efectiva integración en la organización.
- El 60.9% dijo que siempre, el 34.8% estableció que a veces además el 4.3% respondió que nunca, en cuanto a si considera que las relaciones interpersonales son aplicadas con eficiencia por parte de sus compañeros de trabajo.
- El 60.9% dijo que siempre, el 21.7% estableció que a veces además el 17.4% respondió que nunca, en cuanto a si considera que las buenas relaciones interpersonales mejora la comunicación y logra el aprecio y el respeto de los clientes y usuarios.

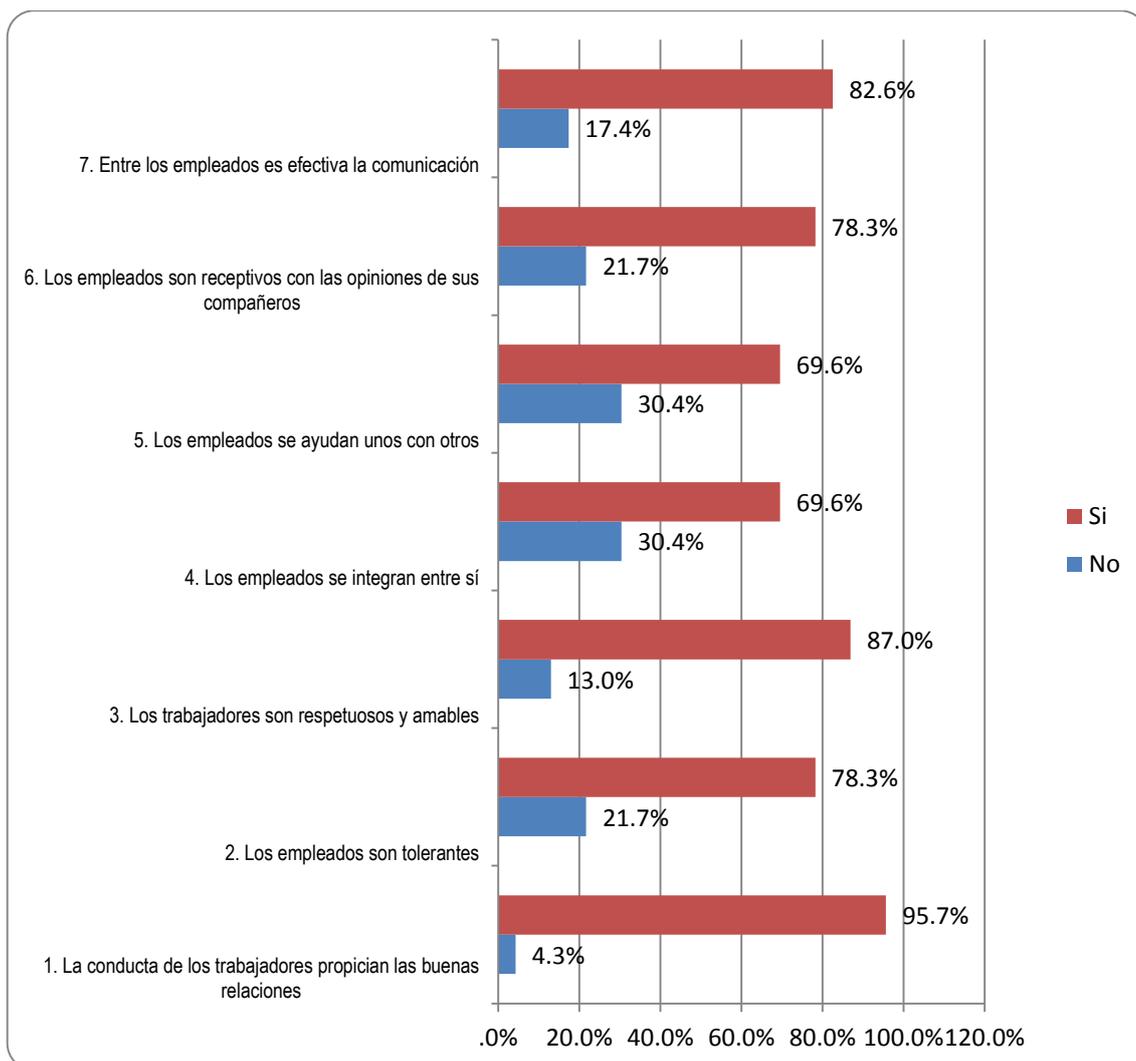
Indicador; Aplicación de las relaciones interpersonales en el trabajo

Cuadro Nº 2

Preguntas	Alternativas	Recuento	% del N de la columna
1. ¿La conducta de los trabajadores propician las buenas relaciones?	No	1	4,3%
	Sí	21	95,6%
2. ¿Los empleados son tolerantes?	No	5	21,7%
	Sí	18	78,3%
3. ¿Los trabajadores son respetuosos y amables?	No	3	13,0%
	Sí	20	87,0%
4. ¿Los empleados se integran entre sí?	No	7	30,4%
	Sí	16	69,6%
5. ¿Los empleados se ayudan unos con otros?	No	7	30,4%
	Sí	16	69,6%
6. ¿Los empleados son receptivos con las opiniones de sus compañeros?	No	5	21,7%
	Sí	18	78,3%
7. ¿Entre los empleados es efectiva la comunicación?	No	4	17,4%
	Sí	19	82,6%
CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS	Nunca	0	,0%
	A veces	2	8,7%
	Siempre	21	91,3%
APLICACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	No	2	8,7%
	Sí	21	91,3%
RELACIONES INTERPERSONALES	No	0	,0%
	Sí	23	100,0%

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia

**Gráfico N° 2**



**Fuente: Cuadro 3.2.**  
**Elaboración: Propia**

### **Interpretación**

- El 95.7% dijo que sí y el 4.3% estableció que no, en cuanto a si la conducta de los trabajadores propician las buenas relaciones en el trabajo.
- El 78.3% dijo que sí y el 21.7% estableció que no, en cuanto a si los empleados son tolerantes.
- El 87% dijo que sí y el 13% estableció que no, en cuanto a si los trabajadores son respetuosos y amables.

- El 69.6% dijo que sí y el 30.4% estableció que no, en cuanto a si los empleados se integran entre sí.
- El 69.6% dijo que sí y el 30.4% estableció que no, en cuanto a si los empleados se ayudan unos con otros.
- El 78.3% dijo que sí y el 21.7% estableció que no, en cuanto a si los empleados son receptivos con las opiniones de sus compañeros
- El 82.6% dijo que sí y el 17.4% estableció que no, en cuanto a si entre los empleados es efectiva la comunicación.

## Variable Comportamiento Organizacional

Indicador: Motivación y satisfacción

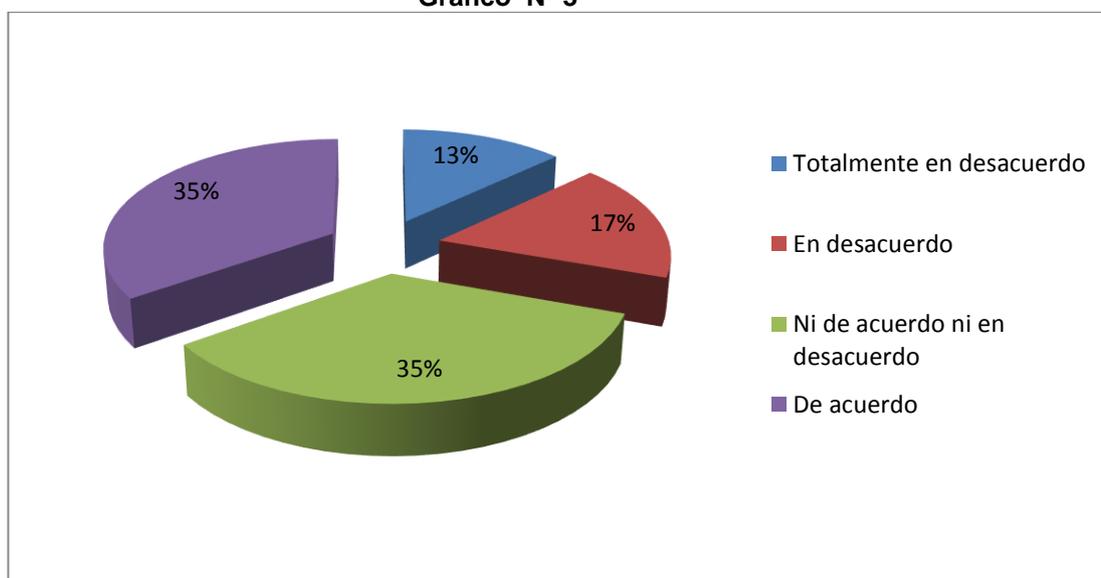
Cuadro Nº 3

### Reconocimiento del esfuerzo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	3	13,0
En desacuerdo	4	17,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	35,0
De acuerdo	8	35,0
Total	23	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia

Gráfico Nº 3



Fuente: Cuadro 3.3.  
Elaboración: Propia

### Interpretación

En cuanto a los factores motivacionales, en lo referente al reconocimiento del esfuerzo, el 13% de los encuestados dijo estar totalmente en desacuerdo, el 17%, manifestó estar desacuerdo, el 35% estableció no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 35% manifestó estar de acuerdo con este indicador.

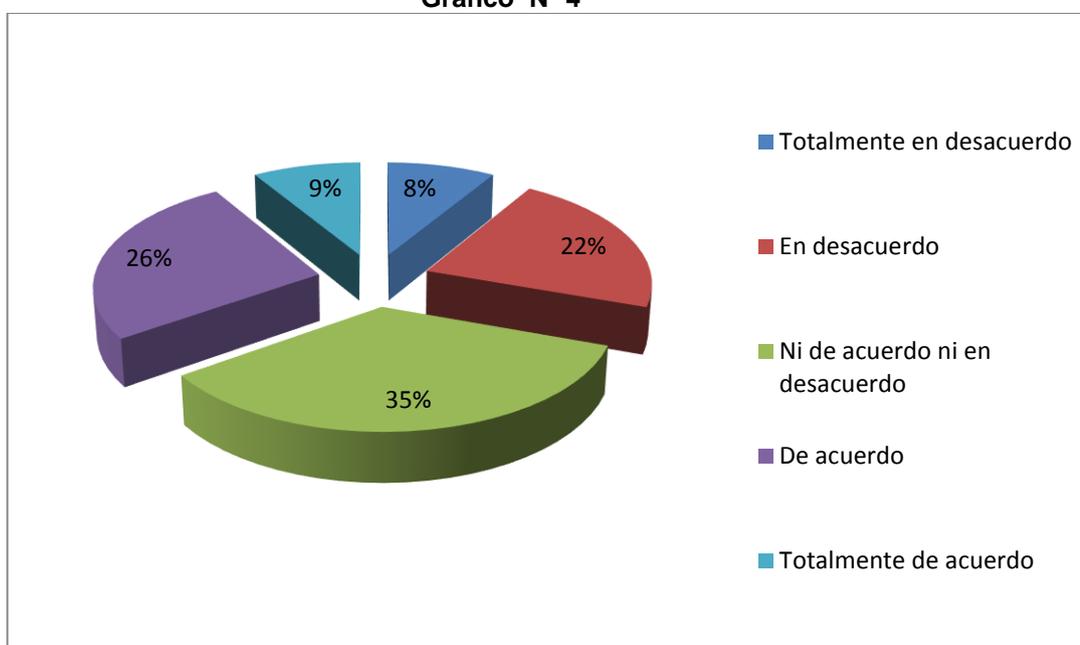
Cuadro N° 4

**Motivado para seguir trabajando en esta empresa**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	2	8,0
En desacuerdo	5	22,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	35,0
De acuerdo	6	26,0
Totalmente de acuerdo	2	9,0
Total	23	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 4



Fuente: Cuadro 3.4.  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

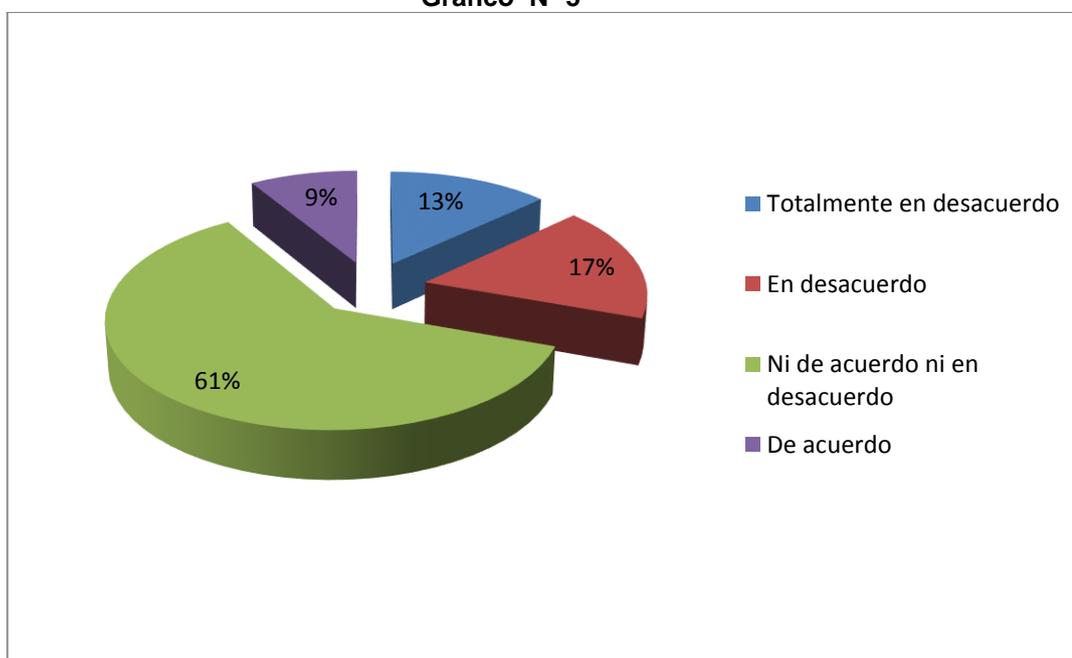
En cuanto a si está motivado para seguir trabajando en esta empresa, el 35% de los encuestados dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 26% estableció estar de acuerdo, el 22%, manifestó estar en desacuerdo, el 9% estableció estar totalmente de acuerdo, y un 8% está totalmente en desacuerdo con este indicador.

**Cuadro Nº 5**  
**Crecimiento personal y profesional**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Totalmente en desacuerdo	3	13,0
En desacuerdo	4	17,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	61,0
De acuerdo	2	9,0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

**Fuente: Encuesta**  
**Elaboración: Propia**

**Gráfico Nº 5**



**Fuente: Cuadro 3.5.**  
**Elaboración: Propia**

### **Interpretación**

En cuanto al crecimiento personal y profesional, el 61% de los encuestados dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17%, manifestó estar desacuerdo, el 13% estableció estar totalmente en desacuerdo y un 9% está de acuerdo con este indicador.

## Factores de Empoderamiento

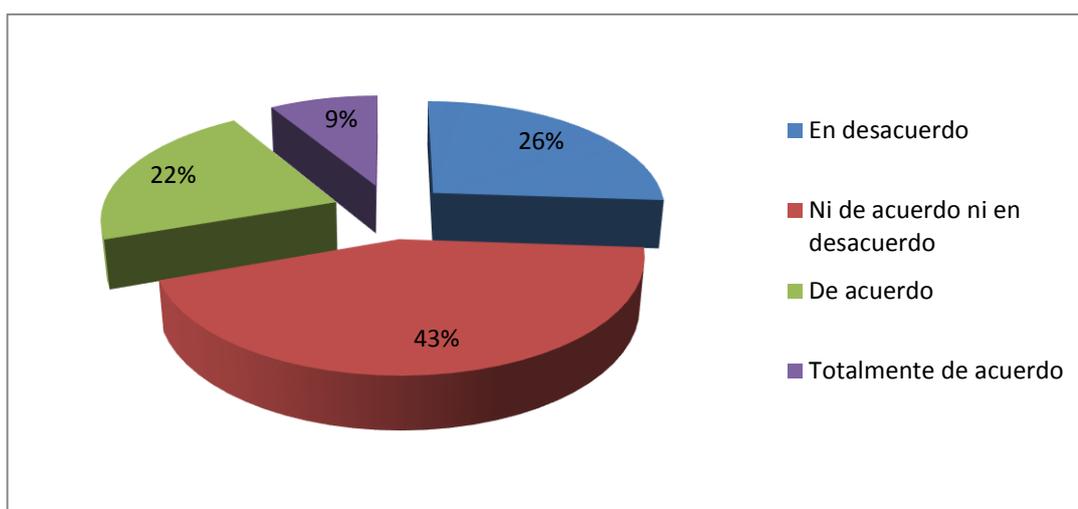
Cuadro Nº 6

### Capacitación suficiente para desarrollar su trabajo

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
En desacuerdo	6	26,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	43,0
De acuerdo	5	22,0
Totalmente de acuerdo	2	9,0
Total	23	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia

Gráfico Nº 6



Fuente: Cuadro 3.6.  
Elaboración: Propia

### Interpretación

En cuanto a si recibió capacitación suficiente para desarrollar su trabajo, el 43% de los encuestados dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 26% manifestó estar en desacuerdo, el 22% estableció estar de acuerdo y un 9% manifestó estar totalmente de acuerdo con este indicador.

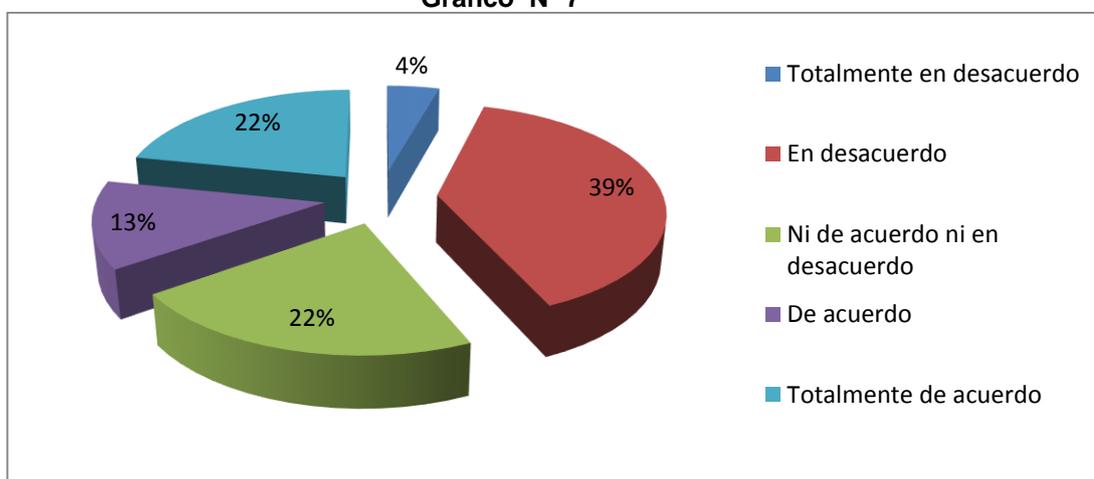
Cuadro N° 7

**Se le da confianza y/o responsabilidad para resolver problemas**

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	1	4,0
En desacuerdo	9	39,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	22,0
De acuerdo	3	13,0
Totalmente de acuerdo	5	22,0
Total	23	100,0

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia

Gráfico N° 7



Fuente: Cuadro 3.7.  
Elaboración: Propia

**Interpretación**

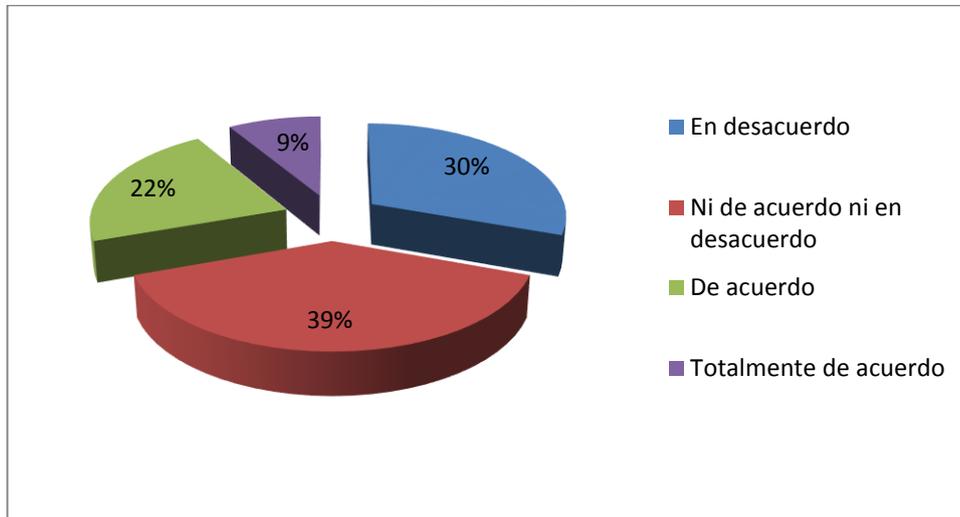
En cuanto a si se le da confianza y/o responsabilidad para resolver problemas, el 39% de los encuestados dijo estar en desacuerdo, el 22%, manifestó estar totalmente de acuerdo, el 22% estableció estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% estableció estar de acuerdo y un 4% dijo estar totalmente en desacuerdo con este indicador.

**Cuadro Nº 8**  
**Tiene usted autonomía en el trabajo**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
En desacuerdo	7	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	39,0
De acuerdo	5	22,0
Totalmente de acuerdo	2	9,0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

**Fuente: Encuesta**  
**Elaboración: Propia**

**Gráfico Nº 8**



**Fuente: Cuadro 3.8.**  
**Elaboración: Propia**

### **Interpretación**

En cuanto a si tiene usted autonomía en el trabajo, el 39% de los encuestados dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30%, manifestó estar en desacuerdo, el 22% estableció estar de acuerdo y un 9% manifestó estar totalmente de acuerdo con este indicador.

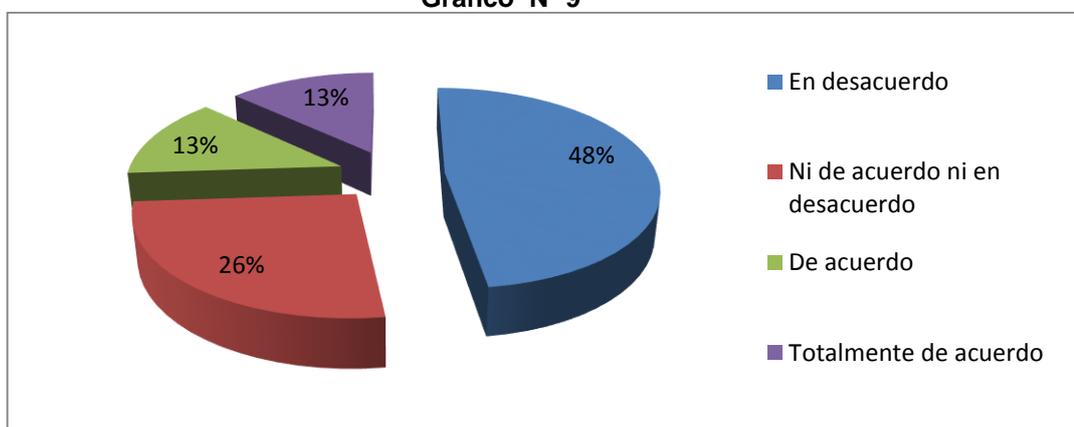
**Cuadro N° 9**

**Considera usted que hay suficiente comunicación entre usted y su jefe**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
En desacuerdo	11	48,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	26,0
De acuerdo	3	13,0
Totalmente de acuerdo	3	13,0
Total	23	100,0

**Fuente: Encuesta**  
**Elaboración: Propia**

**Gráfico N° 9**



**Fuente: Cuadro 3.9.**  
**Elaboración: Propia**

### **Interpretación**

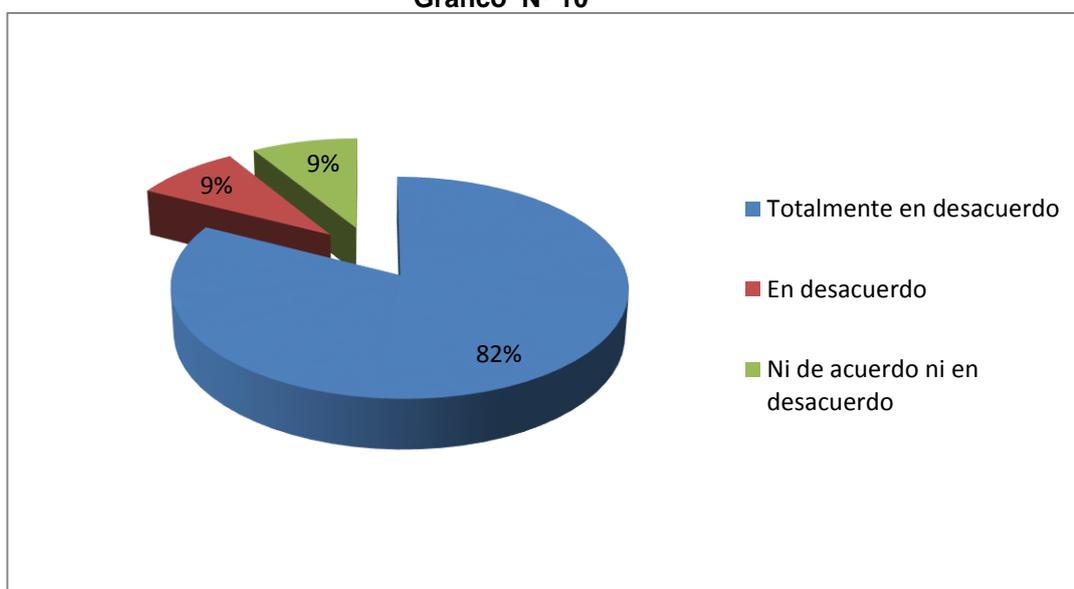
En lo referente a si considera usted que hay suficiente comunicación entre usted y su jefe, el 48% de los encuestados dijo estar en desacuerdo, el 26%, manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% estableció estar de acuerdo y un 13% manifestó estar totalmente de acuerdo con este indicador.

**Cuadro N° 10**  
**Conformidad con el salario**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>
Totalmente en desacuerdo	19	82,0
En desacuerdo	2	9,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	9,0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>

**Fuente: Encuesta**  
**Elaboración: Propia**

**Gráfico N° 10**



**Fuente: Cuadro 3.10.**  
**Elaboración: Propia**

### **Interpretación**

En cuanto a si está conforme con su salario el empleado, el 82% de los encuestados dijo estar totalmente de desacuerdo, el 9%, manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9% estableció estar en desacuerdo con este indicador.

### 3.2. Contrastación de Hipótesis

Para conocer la influencia entre las relaciones interpersonales en el comportamiento organizacional en la empresa, se realizó una Correlación Lineal de Pearson, donde el resultado nos indicó que no existe una influencia lineal alta entre la variable relaciones interpersonales y la variable comportamiento organizacional de 0,830 con 0,05 de nivel de significancia, es decir, si aumenta la relaciones interpersonales de un empleado, el comportamiento organizacional también, lo anterior nos permite aceptar la hipótesis de investigación pues la correlación entre las variables relaciones interpersonales y comportamiento organizacional es 0,000 ( $p < 0,05$ ).

**Cuadro N° 11**

		COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
RELACIONES INTERPERSONALES	Correlación de Pearson	,830**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	23

Fuente: Cuadro de datos

Elaboración: Propia

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**CUADRO N° 12**

N=23	Media	Desviación estándar	A veces	Siempre	Nunca	Sí	No
Relaciones Interpersonales	56,96	6,041			0,00%	100,00%	0,00%
Conducta de los Empleados	36,87	6,758	8,70%	91,30%	0,00%		
Aplicación de las Relaciones Interpersonales en el Trabajo	13,48	2,042				91,30%	8,70%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Para las relaciones interpersonales en conjunto, la media fue de 56,96 con 6,041 de Desviación. La opción de respuesta en su totalidad fue el de sí

100% que más se repitió, convencimiento de las relaciones interpersonales. En los dos factores que se conforman de las relaciones interpersonales están la conducta de los empleados y aplicaciones de las relaciones interpersonales en el trabajo, el promedio que presentaron fue de 36,87 y 6,758 con una desviación respecto a la media de 6,758 y 2,042, respectivamente.

En cuanto a la conducta de los empleados, el 91,30% de los trabajadores señalan siempre una conducta positiva., el 91,30% de los trabajadores son positivos en cuanto a la importancia de la aplicación de las relaciones interpersonales en el trabajo.

**Tabla N° 13**

N=23	Media	Desviación estándar	Totalmente de acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Ni Acuerdo ni en Desacuerdo (3)	En desacuerdo (4)	Totalmente en Desacuerdo (5)
Comportamiento organizacional	159,35	14,705	17,50%	21,70%	21,70%	34,80%	4,30%
Factor Motivación y satisfacción	56,96	6,041	0,00%	21,70%	39,20%	21,70%	17,40%
Factor Empoderamiento	21,65	2,707	0,00%	41,20%	35,30%	17,60%	5,90%

Fuente: Cuadro de datos

Elaboración: Propia

Dentro de los factores de comportamiento organizacional, la media más alta la presentó el indicador motivación y satisfacción con 56.96 y la media más baja fue de 21,65 que la manifestó el factor empoderamiento. La desviación estándar con respecto a la media fue de 6,041 y 2,707, respectivamente.

En cuanto al indicador empoderamiento, el 41,20% de los empleados señalan estar de acuerdo y en el factor motivación y satisfacción 39,20% de los empleados manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica que hay indiferencia en la percepción y de acuerdo con el empoderamiento en el segundo caso.

### 3.3. Análisis de Correlación Múltiple

Con la finalidad de ver si una variable puede predecirse mediante otras variables, se realizaron los siguientes análisis de regresión tomándose como variables a analizar el indicador conducta de los empleados, el indicador aplicación de las relaciones interpersonales en el trabajo, con la variable comportamiento organizacional.

Las relaciones que se muestra significativa es la que correlaciona los indicadores de las relaciones interpersonales con el comportamiento organizacional, que señala un nivel de correlación de 0,830 cuyo valor  $p=0.00$  es decir ( $p<0.05$ ); de la misma forma la motivación y satisfacción y el empoderamiento, con un nivel de correlación 0,819 y 0,942, cuyos valores  $p=0,00$  en forma correspondiente.

Tabla N° 06

Correlaciones		
		COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
RELACIONES INTERPERSONALES	Correlación de Pearson	,830**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	23
CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS	Correlación de Pearson	,819**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	23
APLICACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	Correlación de Pearson	,942**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	23

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## CONCLUSIONES

### Se concluye que:

- Las relaciones interpersonales influyen significativamente en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015. La relación se muestra significativa cuando se correlaciona los indicadores del comportamiento organizacional con las relaciones interpersonales, que señala un nivel de correlación de 0,830 cuyo valor  $p=0.00$  es decir ( $p<0.05$ ).
- La conducta de los empleados influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015. La correlación encontrada señala un nivel de 0,819 cuyo valor  $p=0.00$  es decir ( $p<0.05$ ).
- La aplicación de las relaciones interpersonales influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015. La correlación encontrada señala un nivel de 0,942 cuyo valor  $p=0.00$  es decir ( $p<0.05$ ).

## RECOMENDACIONES

### Se recomienda lo siguiente:

- Cultivar las buenas relaciones humanas con las demás personas teniendo con ellos una comunicación efectiva y practicando con ellos la interacción además de tomar en cuenta que cada persona es diferente a otra y dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, las relaciones se van mejorando conforme se va conociendo al individuo, dándole un trato prudente y respetuoso.

Una óptima relación personal laboral es alcanzada cuando existe la capacidad de exponer puntos de vista propios, defender nuestros derechos y expresar deseos sin menospreciar los de los demás, lo que se logra a través de una autoestima apropiada, tomando en cuenta el ambiente en el que nos desarrollamos teniendo una justa idea de lo que son los demás individuos con los que interactuamos.

- Mantener o mejorar la conducta de los empleados, para ello es necesario:
  - ✓ Describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
  - ✓ Entender por qué las personas se comportan como lo hacen.
  - ✓ Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro factor importante del comportamiento organizacional.
  - ✓ Controlar al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo y son importantes los resultados de rendimiento, por lo que es importante monitorear los efectos del comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados

- Monitorear la aplicación de las relaciones interpersonales, ya que ellas en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa agrícola. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

## ANEXOS

### 1. Fuentes de Información.

- CABALLERO, A. (2000) Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A.
- HERNÁNDEZ, R. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw- Hill. México.
- KAST, F. (1996) Administración en las Organizaciones. México: Editorial Mc. GRAW – HILL, 1996.
- Dobson, M. (1991.)How to Solve Communication Problems. Fred Pryor Seminar. Stockton, California. 17-VI..
- Cortés, C. (1991)Cultural Shock: Managing a Diversified Workforce. Agricultural Personnel Management 11th Annual Forum. Modesto, California. 7-III.

### Referencias de internet

- [pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Omaira%20Maldonado/TESIS.pdf](http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Omaira%20Maldonado/TESIS.pdf)
- [relacionesinterpersonales.bligoo.com.co/definicion-de-relaciones-interpe...](http://relacionesinterpersonales.bligoo.com.co/definicion-de-relaciones-interpe...)
- [definicion.de/satisfaccion-laboral/](http://definicion.de/satisfaccion-laboral/)
- [www.mik.es/wp-content/blogs.dir/1/files/2012/01/NaiaraArnaez.pdf](http://www.mik.es/wp-content/blogs.dir/1/files/2012/01/NaiaraArnaez.pdf)
- [eco.unex.es/.../GradoEnCienciasLaboralesYRecursosHumanos.pdf](http://eco.unex.es/.../GradoEnCienciasLaboralesYRecursosHumanos.pdf)
- [ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/.../1/TESIS-352.66\\_L892\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/.../1/TESIS-352.66_L892_01.pdf)
- [sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/.../n15.../a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/.../n15.../a04.pdf)
- [tesis.pucp.edu.pe/.../PUGA\\_VILLANUEVA\\_LUCIA\\_RELACIONES\\_IN...](http://tesis.pucp.edu.pe/.../PUGA_VILLANUEVA_LUCIA_RELACIONES_IN...)
- [www.ciec.ulima.edu.pe/.../...](http://www.ciec.ulima.edu.pe/.../)
- <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/#ixzz2R6HpupLS>
- [nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm](http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm)
- [www.buscarempleo.es/.../la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interperson](http://www.buscarempleo.es/.../la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interperson)
- [praxischile.blogspot.com/2007/09/habilidades-interpersonales.html](http://praxischile.blogspot.com/2007/09/habilidades-interpersonales.html)
- [www.eumed.net/libros.../bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html](http://www.eumed.net/libros.../bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html)

- <http://definicion.de/relaciones-laborales/#ixzz2R6ISy16W>
- [www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm)
- [www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/.../ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/.../ntp_394.pdf)
- [sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- [www.primerempleo.com/blogs/blog.asp?id=487](http://www.primerempleo.com/blogs/blog.asp?id=487)

2. Matriz de Consistencia. “Las Relaciones Interpersonales y el Comportamiento Organizacional de la Agencia 607 del Banco Falabella en el Centro Comercial el Quinde de la ciudad Ica, período 2015”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema General</b> ¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015?</p> <p><b>Problemas Secundarios</b> <b>Problema Secundario 1</b> ¿En qué medida la conducta de los empleados influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015?</p> <p><b>Problema Secundario 2</b> ¿En qué medida la aplicación de las relaciones interpersonales influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015?</p>	<p><b>Objetivos General.</b> Analizar como las relaciones interpersonales influyen en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> <b>Objetivo Especifico 1</b> Analizar como la conducta de los empleados influye en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.</p> <p><b>Objetivo específicos 2</b> Analizar como la aplicación de las relaciones interpersonales influye en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Las relaciones interpersonales influirían en el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.</p> <p><b>Hipótesis Secundarias</b> <b>Hipótesis Secundaria 1</b> Existiría influencia directa entre la conducta de los empleados y el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.</p> <p><b>Hipótesis Secundaria 2</b> Existiría influencia directa entre la aplicación de las relaciones interpersonales y el comportamiento organizacional de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica en el período 2015.</p>	<p><b>V.I</b> Relaciones interpersonales</p> <p><b>V.D.</b> Comportamiento organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducta de los empleados</li> <li>- Aplicación de las relaciones interpersonales en el trabajo</li> <li>- Motivación y satisfacción</li> <li>- Empoderamiento</li> </ul>

### 3. Encuesta o Entrevista.



#### Encuesta

#### UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL ICA

El presente instrumento tiene como propósito reunir información sobre la aplicación de las Relaciones Interpersonales y la satisfacción laboral de los empleados de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica. La información recabada será utilizada exclusivamente con fines académicos:

#### Relaciones interpersonales

#### - **Conducta de los empleados**

- Las siguientes preguntas están enumeradas, lea con cuidado cada una de ellas y decida qué tan acuerdo o desacuerdo está con ellas. Procure contestar cada una de las preguntas sin dejar ningún espacio en blanco, ya que toda la información será de utilidad para la investigación. Debe de marcar su respuesta con una **X** en cualquiera de las tres opciones de respuesta que están a la derecha, tomando en cuenta la siguiente escala.

**Siempre (1) A veces (2) Nunca (3)**

1. ¿La comunicación es clave para el éxito de las relaciones interpersonales?	1	2	3
2. ¿La motivación del empleado es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales con los clientes?	1	2	3
3. ¿El clima organizacional es favorable para el incremento de la cartera de clientes?	1	2	3
4. ¿Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus clientes?	1	2	3
5. ¿Tiene conocimiento sobre como relacionarse con sus compañeros de trabajo?	1	2	3
6. ¿Considera que el liderazgo está íntimamente ligado a las relaciones interpersonales?	1	2	3
7. ¿Las relaciones interpersonales son esenciales para la productividad de los equipos de trabajo?	1	2	3
8. ¿El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización financiera?	1	2	3

9. ¿Las relaciones interpersonales influyen en el incremento de la cartera de clientes?	1	2	3
10. ¿La confianza y respeto entre el personal, logra una efectiva integración en la organización?	1	2	3
11. ¿Las relaciones interpersonales son aplicadas con eficiencia por parte de sus compañeros de trabajo?	1	2	3
12. ¿Las buenas relaciones interpersonales mejora la comunicación y logra el aprecio y el respeto de los clientes y usuarios?	1	2	3
13. ¿Es necesario implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales en esta entidad financiera?	1	2	3

- **Aplicación de las relaciones interpersonales en el trabajo**

La presente guía de observación tiene como finalidad determinar el fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales entre los empleados de la agencia 607 del Banco Falabella en el centro comercial el Quinde de la ciudad de Ica.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA VERIFICAR CONDUCTAS DE LOS EMPLEADOS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO**

CATEGORIAS A OBSERVAR	SÍ	NO
1. La conducta de los trabajadores propician las buenas relaciones		
2. Los empleados son tolerantes		
3. Los trabajadores son respetuosos y amables		
4. Los empleados se integran entre sí		
5. Los empleados se ayudan unos con otros		
6. Los empleados son receptivos con las opiniones de sus compañeros		
7. Entre los empleados es efectiva la comunicación		

**Comportamiento organizacional**

**Motivación y satisfacción**

1. Cuando se hace un buen trabajo se reconoce el esfuerzo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

2. Se siente motivado para seguir trabajando en esta empresa

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

3. Considera usted que este Banco es una buena oportunidad para crecer como persona y como empleado

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

### **Empoderamiento**

4. Cuando empezó a trabajar en esta empresa se le dio la capacitación suficiente para desarrollar su trabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

5. Su jefe le da confianza y/o responsabilidad para resolver problemas

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

6. Tiene usted autonomía en el trabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

7. Está conforme con su salario

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

**¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!**