



**UNIVERSIDAD “ALAS PERUANAS” – FILIAL ICA**

***FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES***

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**“LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE ICA”, EN EL AÑO 2015”.**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR: ROJAS SOTO LISSETH MILAGROS**

**ICA – PERU**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A mis padres quienes me apoyaron  
todo el tiempo.

A mi hijo por ser mi motivación.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme

para llegar hasta donde he llegado,  
porque hiciste realidad este sueño  
anhelado.

A la Alas Peruanas por darme la  
oportunidad de estudiar y ser un  
profesional.

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo: Analizar como las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

El tema de investigación es relevante porque en todo momento estamos acostumbrados a establecer distintas relaciones humanas, siendo esto indispensable como individuos en sociedad, formando parte de distintos grupos sociales desde edades tempranas y para poder realizar ello es necesario que el individuo sea capaz de establecer una comunicación, pudiendo ser de índole verbal como también no-verbal (mediante señas o gestos) siendo la forma en la que nos relacionamos con un sujeto emitiendo un Mensaje y recibiendo una respuesta, e iniciando un intercambio de información que puede tener distintos tenores dependiendo de la necesidad que tengamos para realizar tal Relación Humana, pudiendo variar desde una simple operación comercial, hasta una implicar cuestiones Afectivas y Sentimentales.

El estudio se hace dentro del marco de los Recursos Humanos, tan importante en estos días de alta competitividad.

La población de estudio estuvo compuesta por 70 empleados de la empresa a los que se les aplicó un cuestionario de 20 preguntas con opción múltiple, teniendo en cuenta la escala de Likert.

Las conclusiones a las que se llegó son las siguientes:

Se concluye que:

**PALABRAS CLAVE:** Relaciones Interpersonales, Satisfacción en el trabajo  
Gestión de Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

The research aimed to: Analyze how relationships influence the job satisfaction of employees in the area credits Municipal Safety de Ica, during the 2015 period.

The research topic is relevant because every time we are used to establish different relationships, this being indispensable as individuals in society, as part of social groups from an early age and to perform it is necessary that the individual is able to establish a communication can be verbal nature as non-verbal (by signs or gestures) being the way we relate to a subject emitting a message and receiving a response, and initiating an exchange of information can have different tenors depending on the need we have to make such Human Relationship, varying from simple commercial transaction, to a mean Affective and sentimental issues.

The study is done within the framework of Human Resources, so important in these days of high competitiveness.

The study population consisted of 70 employees of the company who answered a questionnaire of 20 questions with multiple choice, considering Likert scale.

The conclusions that were reached are:

It is concluded that:

**KEYWORDS:** Relationships, Satisfaction in Human Resource Management job.

## ÍNDICE

	<b>Págs.</b>
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Resumen .....	v
Abstract .....	vi
Índice.....	viii
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>03 -21</b>
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	03
1.2. Delimitación de la Investigación.....	10
1.3. Formulación del Problema .....	11
1.3.1. Problema Principal .....	11
1.3.2. Problemas Secundarios .....	11
1.4. Objetivos de la Investigación .....	12
1.4.1. Objetivo General .....	12
1.4.2. Objetivos Específicos .....	12
1.5. Hipótesis de la Investigación .....	12
1.5.1. Hipótesis General.....	12
1.5.2. Hipótesis Secundarias.....	13
1.5.3. Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores .....	13
1.5.4. Operacionalización de la variable.....	14





1.6.	Diseño de la Investigación .....	15
1.6.1.	Tipo de Investigación .....	15
1.6.2.	Nivel de Investigación .....	15
1.6.3.	Método de investigación .....	15
1.6.4.	Diseño de la Investigación.....	15
1.7.	Población y Muestra de la Investigación .....	16
1.7.1.	Población .....	16
1.7.2.	Muestra .....	16
1.8.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	17
1.8.1.	Técnicas.....	17
1.8.2.	Instrumentos .....	19
1.9.	Justificación e Importancia de la Investigación .....	19
1.9.1.	Justificación.....	19
1.9.2.	Importancia .....	20
1.9.3.	Limitaciones .....	21

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO ..... 22 -77**

2.1.	Antecedentes de la Investigación .....	22
2.1.1.	A Nivel Internacional .....	22
2.1.2.	A Nivel Nacional .....	29
2.2.	Bases Teóricas.....	32
2.2.1.	Relaciones interpersonales. ....	32
2.2.2.	Satisfacción laboral... ..	53
2.3.	Definición de Términos Básicos.....	72

## **CAPÍTULO III**

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

#### **RESULTADOS..... 71-106**

3.1. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados de Encuestas ..... 71

3.2. Contratación de Hipótesis .....98

    3.2.1. Prueba de Hipótesis ..... 103

**CONCLUSIONES ..... 107**

**RECOMENDACIONES ..... 109**

**ANEXOS ..... 111**

**1. FUENTES DE INFORMACIÓN..... 111**

**2. Matriz de Consistencia ..... 113**

**3. Encuesta..... 115**

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada: "Las Relaciones Interpersonales como factor determinante en la Satisfacción Laboral en el área de Créditos de la Caja Municipal de Ica". Tiene como objetivo conocer diversos factores que afectan positiva y negativamente en las relaciones humanas en el trabajo ya que es un factor importante para el éxito de la organización no sólo con su relación con sus clientes sino también internamente; con su personal.

Si una compañía, que desde el proceso de reclutamiento y selección, toma en cuenta tanto las habilidades técnicas y conceptuales como las humanas, podrá contar con colaboradores más productivos, quienes pueden comunicarse mejor con los clientes y entre si e inclusive existen menos conflictos y menos errores en los productos o servicios.

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.

Según Lester R. Bittel, relaciones humanas son: "Todas las angustias y satisfacciones que ocurren entre las personas cuando comparten experiencias comunes, sobre todo en el trabajo".

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.

Todo gerente de recursos humanos debe facilitar este proceso a través de una política de puertas abiertas que permita que la empresa gane en eficiencia, a alcanzar sus metas y mejorar su adaptación y/o superación a los cambios existentes sino también que los trabajadores se sienta cómodos y puedan comunicar lo que sienten lo que fomenta un ambiente de “Ganar-Ganar.”

La colocación de buzones de sugerencia es un buen primer paso hacia esa apertura que debe fomentar e incentivar el departamento de recursos humanos. A través de este buzón los colaboradores podrán indicar, si no desean manifestar abiertamente sus puntos de vistas y al ver que son considerados y evaluados se sentirán más animados a participar y a comunicar sus ideas.

De esta forma se puede lograr que la organización tenga, menos ausentismos, menos cantidad de accidentes en el trabajo, menos rotación de personal, mayor compromiso por la calidad y la productividad y sobre todo mejor espíritu de equipo.

## **CAPITULO I**

### **PLANEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

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.

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.

Aunque muchas investigaciones hablan de la cultura organizacional como la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, su evaluación, los componentes que lo conforman en ocasiones en dichos aspectos no se profundiza para saber si alguno de estos factores contribuyen a mejorar o empeorar dicho aspecto es por ello que es fundamental para esta investigación el estudiar en una forma más profunda un aspecto que se ha dejado de lado: las relaciones interpersonales, también conocidas como relaciones humanas

El no tener buenas relaciones atrae muchos conflictos en las personas, en el centro de trabajo, en la escuela y hasta en la convivencia familiar misma, por otra parte es de suma importancia saber que el tener una buena relación interpersonal afectará diversos aspectos en el clima de una empresa o institución es por ello que se ha elegido este tema para determinar los factores que se ven afectados.

Como factor de primera importancia la composición de equipos y de personas que tengan un amplio conocimiento sobre relaciones humanas y que su aplicación de la misma sea excelente. Esto ayuda al bien estar de una empresa, tanto a nivel económico como en la comunicación de los trabajadores, porque en ambientes conflictivos y con discordia sucede precisamente lo contrario. Pero por supuesto no pueden existir relaciones humanas si no hay comunicación.

La comunicación es el proceso en el cual se transmiten y se reciben diversos datos, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

Por todo ello nos interesa saber ¿qué pasa con las relaciones interpersonales que se gestan en el centro de trabajo pero sobretodo las que más nos interesan para este estudio son aquellas en donde podemos ver y representar relaciones interpersonales, relaciones de amistad, liderazgo, trabajo en equipo y rechazo.

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.

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 por los tratadistas (Ulrich, 1986, Wright y McMahan, 1992), como una parcela esencial en los modelos de dirección estratégica de las empresas (Barney y Wright, 1998).

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.

La colaboración de los recursos humanos entre sí, la comunicación y el trabajo en equipo facilitan capacidades de gestión empresarial que, según Ulrich (1998), conducen a nuevas ventajas competitivas multiplicando el capital intelectual de la empresa. 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.

Hoy en día existen innumerables empresas que se dedican a seleccionar, contratar y gestionar la liquidación de haberes de los empleados. Esta posibilidad de tercerización de actividades pseudo administrativas, posibilita a los líderes de áreas de personal dedicar mayor cantidad de tiempo a la construcción de un mejor ámbito para el desarrollo de las relaciones humanas. Una eficiente gestión del factor humano debe considerar:

- Potenciar las herramientas de comunicación e integración interna.
- Generar planes de evaluación y carrera que atiendan todas las particularidades.
- Fomentar un sentido de fuerte aprehensión institucional, mejorando sustancialmente el clima interno.
- Orientar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Apostar a la generación de equipos de trabajo eficientes.
- Permitir el desarrollo de las personas dentro de la organización.

Será necesario comprometer a los directivos de la organización, apostando a constituir liderazgos participativos por medio de consensos simétricos dialogados. Cada responsable debe ser capaz de convertirse en un líder para sus subordinados. Para ello deberá forjar y/o potenciar habilidades relacionadas a la confianza, delegación, coherencia, reconocimiento, generación de empatía y visiones compartidas.

Cada empleado trabaja mejor y más a gusto cuando cuenta con directivas claras, motivadores personales de crecimiento y un buen clima laboral. Es el desafío de los



responsables del factor humano, motivar a la alta dirección para aplicar un modelo orientado en tal sentido.

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.

Lo que resulta increíble es que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas considerando que, como dice el refrán, "cada cabeza es un mundo", con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.

Precisamente, en esa diferencia, reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponernos en contacto intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos.

Esto último no resulta tan complicado, si tomamos en cuenta que la mayor parte de las personas compartimos algunas ideas, necesidades e intereses comunes; por eso, decimos que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza.

En ocasiones, nuestras diferentes formas de pensar y actuar nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprendernos, puede ayudarnos a superar estos obstáculos.

Cada uno de nosotros tenemos el derecho de elegir con quién nos relacionamos, cómo y cuándo. Tenemos también el derecho de esforzarnos para que nuestra relación con los demás sea lo mejor posible, sin perder nuestra dignidad.

Cuando nos relacionamos con los demás, esperamos reciprocidad, esto quiere decir que deseamos dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor. La comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos.

Antes de que naciéramos, ya nos comunicábamos con nuestros padres al escuchar sus voces, sus movimientos y responder a ellos con movimientos dentro del vientre de nuestra madre y una vez que nacimos, nos comunicamos con nuestros balbuceos y primeras palabras, con nuestro llanto o con nuestras sonrisas.

La comunicación nos sirve para expresar lo que sentimos, lo que necesitamos y lo que pensamos de los demás, para entender el mundo que nos rodea y para ser escuchados; también, para conocer a las personas con las que nos relacionamos diariamente.

A pesar del papel tan importante que tiene la comunicación en nuestra vida, no siempre se da de manera fácil. Por ejemplo, a veces al comunicarnos con personas con las que tenemos diferencias de edad, de sexo, de escolaridad, podemos pensar que no nos entienden, que no hablamos el mismo idioma; eso nos puede desanimar y hacer sentir incomprendidos, pareciera que hubiera una barrera para relacionarnos.

Estas diferencias, aparentemente nos separan "todo un océano", pero si lo pensamos bien y le sacamos provecho a lo que podemos aprender de los demás, lograremos transformar en beneficios esas limitaciones.

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

### **1.2.1. Delimitación espacial**

La investigación se realizó en el ámbito de la provincia y distrito de Ica.

### **1.2.2. Delimitación social**

Comprendió a los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica.

### **1.2.3. Delimitación temporal**

La investigación se realizó entre los meses de Enero a Febrero del año 2015.

### **1.2.4. Delimitación conceptual**

Se estudiaron los conceptos relacionados a las variables de estudio:

**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.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[definicion.de/relaciones-interpersonales](#)

**Satisfacción laboral.**La satisfacción laboral lo que nos expresa es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.<sup>2</sup>

### **1.3. Formulación del Problema**

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

¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015?

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

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

¿En qué medida la motivación personal influye en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015?

##### **Problema Secundario 2:**

¿Cómo el trabajo en equipo influye en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015?

##### **Problema Secundario 3:**

¿De qué manera el grado de autonomía en el trabajo influye en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015?

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

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

Analizar como las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

##### **Objetivos específico 1**

Determinar como como la motivación personal influye en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

##### **Objetivos específico 2**

Determinar como el trabajo en equipo influye en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

---

<sup>2</sup>[www4.ujaen.es/~jpoza/DRH.../TRANSPARENCIAS%20TEMA%201.pdf](http://www4.ujaen.es/~jpoza/DRH.../TRANSPARENCIAS%20TEMA%201.pdf)

### **Objetivos específico3**

Establecer como el grado de autonomía en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

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

#### **1.5.1. Hipótesis General**

Las relaciones interpersonales influirían en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

#### **1.5.2. Hipótesis Secundarias**

##### **Hipótesis Secundaria1.**

La motivación personal influiría significativamente en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

##### **Hipótesis Secundaria2**

El nivel de colaboración del grupo influiría en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

##### **Hipótesis Secundaria3**

El trabajo en equipo influiría en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

### **1.5.3. Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores**

#### **Variable Independiente:**

Relaciones interpersonales

#### **Indicadores.**

- Motivación personal
- Trabajo en equipo
- Autonomía personal

### **Variable Dependiente**

Satisfacción laboral

#### **Indicadores.**

- Reconocimiento en el trabajo
- El salario.
- Posibilidades de promoción/crecimiento.

#### **1.5.4. Operacionalización de las Variables**

<b>Variables</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>

<p>Relaciones interpersonales  <b>(V.I)</b></p>	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación personal</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Autonomía personal</li> </ul>
<p>Gestión de Recursos Humanos  <b>(V.D)</b></p>	<p>Disciplina que incluye aquellas políticas y prácticas destinadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento por parte de los altos mandos por el trabajo bien hecho.</li> <li>- El salario.</li> <li>- Posibilidades de promoción.</li> </ul>

## 1.6. Diseño de la Investigación

### 1.6.1. Tipo de Investigación

Es sustantiva pues trata de responder un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a “describir y a explicar”, lo cual en cierta forma lo “encamina a la investigación pura o básica”, (Sánchez y Reyes, 2002, pág., 18, 19).

### 1.6.2. Nivel de Investigación

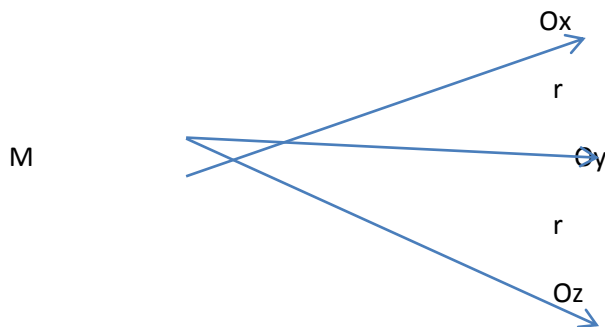
La presente investigación es de nivel Descriptiva-transversal porque nos permitirá una interacción con los investigados además de permitirnos utilizar encuestas o entrevistas para recolectar la información necesaria, además de recoger los datos en un solo momento dado.<sup>3</sup>

### 1.6.3. Método de la investigación

El método que se utilizó fue el inductivo y la observación, debido a que se parte de lo general, mediante la percepción del medio ambiente de trabajo y la opinión de los empleados.

### 1.6.4. Diseño de la investigación

El diseño que se plantea fue Correlacional, porque buscó determinar el tipo y grado de asociación entre los indicadores de las variables, relaciones interpersonales y gestión de recursos humanos, en los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica.



Dónde:

M= Muestra

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

r= Nivel relación entre las variables estudiadas.

### 1.7. Población y Muestra de la Investigación

---

<sup>3</sup>[www.ecured.cu/index.php/Investigación\\_Correlacional](http://www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional)

### **1.7.1. Población**

El estudio comprendió los 70 empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica.<sup>4</sup>

### **1.7.2. Muestra**

Teniendo en cuenta que la población es pequeña los instrumentos diseñados para recolectar información serán aplicados a todos los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

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

### **1.8.1. Técnicas**

- Las técnicas específicas para recolectar información primaria serán las siguientes: la encuesta y el análisis documental.
- Técnicas para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.
- Las técnicas para el procesamiento de datos serán la Organización y tabulación de datos; además del proceso electrónico respectivo.
- Las técnicas para el análisis de datos serán: El análisis multivariado y Análisis descriptivo del comportamiento de las variables.
- Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de los datos se realizará considerando las siguientes etapas:

**Clasificación de datos.**- Permite el procesamiento de la información que consiste en clasificar los instrumentos y datos obtenidos, en función de diferentes criterios, de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación.

**Codificación.**- Consistió en asignar valores a las preguntas o alternativas, que estas pueden tener, para poder otorgar un puntaje a cada uno de los hallazgos y facilitar la descripción correspondiente.

**Tabulación.**- La información será ingresada en una base de datos SPSS V.20 para consolidar, totalizar en cifras a los resultados logrados, generar reportes y cruce de variables para facilitar su posterior análisis e interpretación y la comprobación respectiva.

---

<sup>4</sup>Colonibol Torres Bardales; "Orientaciones básicas de Metodología de la Investigación Científica; Séptima edición; Edic Libros y publicaciones; Lima , 2000 (p: 192 y siguientes)



Construcción de cuadros estadísticos.- Se elaboraran cuadros y gráficos estadísticos para darle mayor objetividad y facilitar la comprensión del presente trabajo de investigación, por parte no solo de los investigadores sino de los lectores en general.

Análisis estadístico.- Se utilizó como apoyo programas de Microsoft Word y Excel y para la comprobación se aplicó Complementariamente se aplicará la prueba de Chi Cuadrado para pruebas de independencia, cuyo estadístico de prueba estuvo determinado por la siguiente relación:

Dónde:

$O_{ij}$  = Frecuencias

Observadas

$E_{ij}$  = Frecuencias Esperadas

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Interpretación de la información.- Implicó el proceso mediante el cual se explicó el análisis, la interpretación y discusión respectiva, trabajando mediante inferencias lógicas de los datos procesados a través del contraste de resultados parciales con las hipótesis específicas planteadas, con la finalidad de validar o rechazar la hipótesis general de trabajo planteada en la investigación.

Contrastación de la Hipótesis.

La contrastación de la hipótesis estará sujeto al modelo de investigación por objetivos, cuyos resultados determinaran la conclusión final que relacionadas con las variables en estudio nos permitirá determinar la veracidad de la hipótesis planteada considerando el siguiente esquema referencial.

Para la prueba de hipótesis, los resultados serán sometidos a la prueba estadística no para métrica de Chi Cuadrado para aceptar o rechazar las hipótesis secundarias con un nivel de significación de  $\alpha = 0.05$ , la decisión estadística se realizará comparando el valor real calculado del estadístico de prueba con el valor crítico de este.

Técnicas de Muestreo.

Para seleccionar a los elementos muestrales se utilizará el muestreo probabilístico y como método específico el muestreo al azar simple

### 1.8.2. Instrumentos

El instrumento básico para recolectar los datos primarios será el cuestionario auto administrado, el mismo que será previamente validado y probado 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.

## **1.9. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación.**

### **1.9.1. Justificación**

#### **Justificación Teórica**

La investigación busca conocer la aplicación de la teoría y conceptos de la variable relaciones interpersonales, establecida a través de sus dimensiones como; Seguridad, felicidad, auto concepto. y su relación con la variable satisfacción del personal a partir de sus dimensiones como; cansancio emocional, despersonalización y realización personal, lo que nos permitirá establecer el tipo de relación que existe entre las variables investigadas.

#### **Justificación Práctica.**

La investigación explicara, lo importante que son las relaciones interpersonales en el trabajo, además de aplicar los conceptos de la satisfacción laboral fin de lograr un trato y comprensión adecuadas de los empleados de esta entidad, para mejorar la calidad, eficacia, productividad, rentabilidad y estimulando la innovación y sobre todo satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

#### **Justificación Metodológica.**

La presente investigación es importante porque seguirá las pautas de la investigación científica actual; utilizará el método inductivo partiendo de conclusiones particulares para hacer generalizaciones y plantear conclusiones generales, también utilizará el método, descriptivo y explicativo, aplicando enfoques; sistémico, estructural y funcional.

### **1.9.2. Importancia de la Investigación.**

La aplicación de 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.

Por ello es imprescindible en la investigación el resultado que las relaciones interpersonales producen en el aprendizaje del estudiante.

La gestión de recursos humanos se enfoca a modelos sistemáticos, multidisciplinarios y que propician la participación de todos los miembros de la organización.

Los recursos humanos pasaron a considerarse como factores importantes e imprescindibles dentro de la organización.

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.

### **1.9.3. Limitaciones de la Investigación**

No hay limitaciones que pongan en riesgo el desarrollo del estudio ya que el investigador cuenta con un presupuesto propio y el municipio está asumiendo parte de los gastos para la investigación además de brindar las facilidades tanto como para recolección de información a través de la entrevista directa con los encargados de las áreas principales y trabajadores de la empresa y también para el levantamiento de la información archivada.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

##### Antecedentes Internacionales.

**Da silva, Marinalda, en la investigación titulada: “Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus Relaciones con la Eficacia Organizacional”; tesis para optar el grado de doctor en recursos humanos. España, 2006.**<sup>5</sup>

En la presente tesis se analiza la evolución del concepto Calidad de Vida Laboral (CVL) y cómo se puede potenciar conjuntamente con la Eficacia Organizacional (EFO), en términos de desempeño laboral. Para ello fueron realizadas dos investigaciones empíricas originales, en el sector bancario oficial brasileño en los años 2004 y 2006. En el primer estudio, mediante el análisis de contenido y factorial exploratorio, se verifica los aspectos de la CVL más frecuentemente evaluados por investigadores, y los más considerados por 1.322 trabajadores. También se identifican las categorías clásicas y actuales, las similitudes y las diferencias entre la perspectiva de CVL entre investigadores y trabajadores. Se confirma que el concepto de CVL evoluciona en el tiempo según los contextos laborales, los cambios de tecnologías, etc. Estos resultados constituyeron la base conceptual de la definición de CVL propuesta en la presente tesis, así como del instrumento desarrollado para evaluar la percepción de CVL en el segundo estudio empírico. En él se plantean seis hipótesis principales, bajo dos enfoques. El primero explica las relaciones entre la CVL y sus dimensiones constitutivas, proponiendo un índice global de CVL. El segundo enfoque analiza la CVL como variable antecedente de la eficacia de la organización, en dos niveles de análisis, el desempeño individual y desempeño de la sucursal bancaria. Las muestras están formadas por 1.305 trabajadores y por 121 sucursales bancarias, ubicadas en diez provincias de Brasil. Los resultados de los análisis factoriales, correlaciones y regresiones, corroboran la influencia predictiva de la percepción de CVL sobre el desempeño, evidenciando que la CVL añade ventajas para trabajadores y organización. Se confirma que es posible obtener un índice de CVL global y además, se identifica cuáles son los factores de la CVL que más aportan al índice global, y cuáles son los que más influyen en el desempeño individual

---

<sup>5</sup>diposit.ub.edu > ... > Tesis Doctorals - Departament - Psicologia Social

y grupal. Se discuten las implicaciones de los hallazgos para la investigación, para directivos, para profesionales de recursos humanos y para la investigación futura.

**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>6</sup>**

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 a 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 a cerca 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 en el 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.

---

<sup>6</sup>[eco.unex.es/.../GradoEnCienciasLaboralesYRecursosHumanos.pdf](http://eco.unex.es/.../GradoEnCienciasLaboralesYRecursosHumanos.pdf)

**BR. 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 por para optar el Grado Lic. Gerencia de recursos humanos, Venezuela-2009.<sup>7</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.

**Aguilarte, Imarvis, en la investigación titulada; “La Comunicación Asertiva como estrategia para mejorar las Relaciones Interpersonales en los docentes”. Tesis presentada por para optar el Grado Lic. En Educación, Venezuela-2010.<sup>8</sup>**

En esta investigación se abordó la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes y alumnos del 6to grado, ya que la situación que se evidenció en la institución denota ciertas barreras comunicacionales por parte de los docentes hacia sus estudiantes de modo que las relaciones interpersonales y el desarrollo del alumno se ven afectados. Es por ello que, el objetivo de la investigación se enfocó en la propuesta de un módulo instruccional para aplicar correctivos a dicha problemática. Es así como este estudio quedó sustentado en la teoría Humanista de Rogers, C.(1999), quien plantea que el ser humano debe ser cada día mejor persona, en la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura, A.(1980), que aboga por el aprendizaje por imitación, la Teoría del Aprendizaje Significativo de David Ausubel. (1983), que sostiene que el aprendizaje se hace efectivo cuando se internaliza con nuevos conceptos lógicos, el Neoconductismo de Skinner(1952), que plantea el refuerzo como técnica para mejorar las conductas, y la Teoría de la Comunicación de WilburSchramm (1963), que establece al emisor y receptor como elemento indispensable en la comunicación. El presente estudio fue llevado a cabo bajo la metodología de investigación de campo, puesto que se presentan, se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos en el estudio y el nivel es descriptivo, porque se detallan los acontecimientos. La obtención de los

---

<sup>7</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>8</sup>[saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/.../2479/.../Tesis%20Completa.%20PDF..pd...](http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/.../2479/.../Tesis%20Completa.%20PDF..pd...)

datos de este trabajo fueron aportados por una muestra representativa de 30 alumnos en una población de 180 estudiantes, 06 docentes como población total. Para la obtención de información ésta se recolectó a través de la aplicación de técnicas como la observación directa, así mismo los instrumentos aplicados fueron la lista de cotejo y el cuestionario. Una vez recolectada la información se constató que tanto los docentes como los alumnos están en la mejor disposición para entablar mejores relaciones interpersonales, las cuales serían orientadas por el docente. Descriptores: Estrategias, Asertividad, Relaciones Interpersonales, Orientación y Comunicación.

**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>9</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.

**A. Galeana realizó un estudio titulado: “Calidad total y política de Recursos Humanos”, el mismo que fue presentado a la Universidad Rovira Virgilia de Francia-(2004).<sup>10</sup>**

El problema es que, como reflejo de un proceso que ha impuesto como referente básico el principio de libre empresa, y como marco de movilización de la fuerza de trabajo la consideración del capital humano de la empresa como capital a optimizar, es necesario mejorar la calidad total y política de los recursos humanos.

Se enfatiza la necesidad de la implicación y de la formación, lo que supone una estrategia de integración de la fuerza de trabajo a las directrices empresariales, es decir, a participar e intervenir en la organización del proceso de trabajo. Así, las nuevas formas de gestión de los

---

<sup>9</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)

<sup>10</sup>[www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Administración y Finanzas › Recursos Humanos

recursos humanos se orientan a la valorización del conocimiento, de lo que se denomina la inteligencia de la empresa con el objetivo de aumentar el rendimiento y, por tanto, los resultados empresariales. Nuevas formas de gestión explican que las organizaciones son complejos espacios de relaciones materiales y simbólicas, en los que se ejercita un nuevo estilo de dirección, gestión, gobierno, control. Como consecuencia de esas nuevas competencias, no hay que extrañarse que en la dirección de recursos humanos se ponga el énfasis en las personas como recurso valioso que hay que gestionar. Los conceptos de recurso y de gestión evocan aspectos de eficacia y eficiencia, evitación de despilfarro y una adecuada asignación de los recursos humanos a las necesidades de cada función y de cada actividad de la empresa, apoyándose dichos conceptos en la metáfora del capital que lógicamente sugiere la necesidad de inversiones rentables al no ser suficiente disponer de personas con competencias y conocimientos adecuados, sino que es imprescindible que contribuyan a su desarrollo con el fin de que sigan siendo competentes.

**Rodrigo Yañez Gallardo en la investigación titulada; “El Impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General”, tesis para optar el grado de licenciado en Administración. Chile-2010.<sup>11</sup>**

Se evaluó el impacto de las relaciones interpersonales en el trabajo sobre la satisfacción laboral general. Primero, se construyó una escala para evaluar la satisfacción con las relaciones interpersonales en el trabajo y se aplicó a 209 trabajadores de un hospital. Un análisis factorial obtuvo una adecuada solución de dos factores y una adecuada consistencia interna de los ítems. Posteriormente, se aplicó la escala a 321 trabajadores de 7 centros de salud. Utilizando una regresión logística ordinal se obtuvo que las relaciones interpersonales en el trabajo tengan un impacto significativo en la satisfacción laboral general, especialmente, las relaciones con jefaturas. Finalmente, se discute como aumentar el nivel de satisfacción laboral.

Palabras clave: Satisfacción laboral, relaciones interpersonales, funcionarios de la salud, regresión logística.

### **Antecedentes Nacionales**

**Ronald Alfaro Salazar; Sara Leyton Girón; Antonio Meza Solano; Ivonne Sáenz torres en la investigación titulada: “SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES”. Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración. PERU – 2012.<sup>12</sup>**

---

<sup>11</sup>[www.mundolibre.org.pe/conferencia/recursos/files/.../sandra-abregu.pdf](http://www.mundolibre.org.pe/conferencia/recursos/files/.../sandra-abregu.pdf)

<sup>12</sup>[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1)



Debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades, en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario "Escala de Opiniones SL-SPC" (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

**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>**

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 transeccional 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.

**Julio López Mas, en la investigación titulada; "MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS", tesis para optar el grado de Magister en Administración. Lima Perú-2005.<sup>14</sup>**

En la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta

---

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

<sup>14</sup>[sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/.../n15.../a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/.../n15.../a04.pdf)

eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. La discusión de los aportes de un pensador pionero en el tema como Frederick Herzberg y la interpretación de un trabajo de tesis de maestría de nuestra Facultad de Ciencias administrativas titulado; «Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de F. Herzberg,» son las motivaciones de este trabajo reflexivo. La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

**José Antonio Mendoza Aquino (2008), en su trabajo: Productividad: Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad. Tesis para optar el grado de maestro en administración. Lima Perú 2007.<sup>15</sup>**

Indica que un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita: Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones. Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras. Contar con empleados con disposición al cambio, capaz y dispuesta a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Relaciones interpersonales.**

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, 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>16</sup>

---

<sup>15</sup>[www.ciec.ulima.edu.pe/.../...](http://www.ciec.ulima.edu.pe/.../)

<sup>16</sup><http://definicion.de/relaciones-interpersonales/#ixzz2R6HpupLS>

Según Bisquerra (2003: 23), 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.

Para Fernández (2003: 25), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Las relaciones interpersonales tienen su génesis en la necesidad de socializarse que experimenta todo ser humano. Los seres humanos también interactúan entre sí como criaturas vivientes, como personas únicas. Las reacciones de cada uno dependen de los atributos distintivos de aquellos que lleguen a establecer contacto entre sí. Es decir, se establece una pauta de atracción o repulsión recíproca diferente en cada caso. Si el contacto es continuo, los participantes pueden convertirse en amigos o en rivales; pueden independizarse o no; pueden experimentar resentimiento, gratitud o celos. Pero lo importante es cómo cada persona reacciona frente a sus asociados y establece un segundo marco de derechos y obligaciones.

Cuando las personas siguen mutuamente asociadas durante una cantidad razonable de tiempo, surgen orientaciones más estables. Una persona puede desarrollar una afición muy grande por otra y un resentimiento profundo hacia otras.

El término Relaciones interpersonales se refiere específicamente a las orientaciones mutuas que se desarrollan y cristalizan entre los individuos que se mantienen en contacto frecuente. El carácter de la relación dependerá en cada caso de la personalidad de los implicados. La constitución de las relaciones interpersonales se produce independientemente de los procedimientos cotidianos y por ende, puede desarrollarse una variedad de relaciones interpersonales porque en cada grupo organizado existen sobreentendidos comunes, a los cuales se orientan los sentimientos recíprocos de los participantes.

De acuerdo con la afirmación de Adam Smith, los sentimientos se apoyan en la empatía. Requieren cierta medida de identificación con otra persona, el reconocimiento del otro como ser humano, como una criatura que es capaz de hacer elecciones, sufrir, gozar, tener deseos y sueños y en general de reaccionar de un modo aproximadamente igual a como uno mismo lo haría en circunstancias similares.

Según Martín Buber, es reconocer a otra persona como un “tú”, es decir reconocer su individualidad y que está esforzándose por satisfacer un conjunto determinado de intereses. Los sentimientos se basan en la propia capacidad de asumir el rol de una persona específica para identificarse con ella y para definir las situaciones desde su punto de vista particular.

Cuando la empatía está ausente, los seres humanos son tratados como si fuesen objetos físicos. De hecho, muchos contactos sociales que tienen lugar, están despojados de sentimientos; como por ejemplo, cuando se entra en contacto con personas que le son desconocidas y especialmente si se consideran de una clase social o grupo étnico diferentes.

Una vez que los sentimientos han adquirido forma tienden a auto-sostenerse. Aun cuando la interacción de los seres humanos es sumamente variable, mediante la percepción selectiva, se reafirman constantemente personificaciones bastante estables. Para demostrar esta afirmación, recuérdese que ante la muerte de un ser querido, se revela más profundamente la estabilidad del sentimiento hacia esa persona.

En todos los estadios la comunicación es fundamental en Las relaciones interpersonales y estas se desarrollarán en alto grado de perfección, mediante el conocimiento de las características, pensamiento, conocimientos, sentimientos, valores y actitudes que tengamos en nosotros mismos y de las demás personas.

### **Elementos de las relaciones interpersonales**

Los elementos que se consideran constitutivos de las relaciones interpersonales son las necesidades, motivaciones, actitudes, comunicación, valores, convivencia y autoestima.

Necesidades:

La necesidad de un estado de carencia o desequilibrio de una persona que lo motiva a buscar satisfacerlas en su totalidad, bien sea en el medio en que vive o buscando la satisfacción en otros ámbitos.

La insatisfacción de las necesidades conduce irremediabilmente hacia la frustración. Por ello cada persona debe comprometerse consigo misma en un plan de superación que le permita satisfacer tantas necesidades como le sea posible (sin atropellar a otros) a fin de que se sienta realizado y así mismo satisfecho, optimista y en excelentes condiciones para entablar y manejar sus relaciones interpersonales. Una persona insatisfecha y frustrada difícilmente puede comprender y adaptarse a las variadas situaciones de la compleja vida diaria.

De acuerdo con la teoría de Abraham Maslow, las necesidades del hombre se desarrollan de abajo hacia arriba.

- En la base se sitúan las necesidades primarias como son: Conservación de la especie, alimento, vestuario, vivienda, descanso.
- En el segundo nivel se sitúan las necesidades de seguridad: Amor, protección, orden, trato justo.
- En el tercer nivel se sitúan las necesidades de pertenencia. Aceptación, trabajo, amistad.
- En el cuarto nivel las necesidades sociales: Autoestima, prestigio, posición y reconocimiento.
- En el quinto nivel las necesidades de autorrealización: Logro, poder y excelencia.

Argumenta que las necesidades primarias deben ser satisfechas en primer lugar y que sólo cuando el hombre alcanza esos niveles de satisfacción, siente la necesidad de satisfacer otras y

así sucesivamente. Ocurre que la satisfacción de las necesidades superiores ofrece tropiezos, como por ejemplo la competencia y por esta razón el ser humano se ve precisado a recurrir a sus valores individuales, y a fuerzas interiores como son las actitudes, la voluntad, el dominio del temperamento, el carácter, las emociones y los sentimientos.

Para lo anterior es necesario que cada persona emprenda la tarea de conocerse a sí misma y mediante la introspección reconozca sus valores y sus defectos. Quien es capaz de autoevaluarse verdaderamente y honestamente, podrá fijarse metas de mejoramiento que le permitan satisfacer todas sus necesidades.

Cuando el hombre tiene satisfechas las necesidades primarias y secundarias inmediatamente surgen las de afecto, pertenencia y amor hacia otra persona y hacia los grupos; superadas éstas, tienen la necesidad de sentirse reconocido por sí mismo y por los demás, factores que contribuyen a lograr una alta autoestima.

Finalmente surgen las necesidades de autorrealización, logro y poder en esa búsqueda incesante de lo que es la trascendencia humana.

Motivaciones:

Son fuerzas internas que vigorizan y rigen el comportamiento del ser humano. Motivación en pos de un logro: hay comportamientos humanos que vigorizan y encausan sin que satisfagan ninguna necesidad biológica evidente, el logro de una meta, por ejemplo; puede ser intrínsecamente motivado por la necesidad que tiene la persona de competitividad y autodeterminación.

Al describir la motivación con miras a un logro el joven impulsado por llegar, prefiere tareas que impliquen un desafío moderado y persevera hasta cumplir con lo propuesto, el individuo orientado hacia su realización a menudo sus padres y educadores que alientan y afirman la realización independiente, al proponer metas específicas, y que exigen cierto desafío en lugar de controlarlo mediante amenazas.

Es la fuerza que induce a las personas a ejecutar una acción. También se dice que es la energía que inicia, guía y mantiene los comportamientos, hasta el momento de lograr la meta propuesta.

El término motivación proviene de la raíz “ movere ”, que significa mover hacía. La motivación puede ser interna o externa y son igualmente importantes aun cuando las de cada persona son diferentes.

Debido a que el hombre tiene tantas necesidades y la motivación es el motor de la búsqueda de la satisfacción, y dado que las satisfacciones son de carácter temporal, se siente impulsada cada vez más a buscar las satisfacciones correspondientes.

Toda conducta o comportamiento tiene su origen en una causa o en un motivo y no siempre se conocen las verdaderas razones del comportamiento propio y de los demás. Los comportamientos están orientados al alcance de los objetivos propuestos para la satisfacción de las necesidades.

El ciclo anterior se ve afectado por diferentes razones. Por una parte, el logro es temporal y una vez transcurrido el tiempo vuelve y se presenta la necesidad. Por la otra, a veces las respuestas no son productivas, o no conducen eficazmente al logro de los objetivos, por lo que es necesario que la persona realice ajustes en su comportamiento para superar las deficiencias y lograr las metas.

Actitudes:

La actitud es una reacción personal frente a un estímulo. Esta reacción generalmente es evaluativa y no siempre es espontánea y natural, sino que es el resultado de aprendizajes.

**Las actitudes tienen tres componentes fundamentales:**

Componente afectivo: Es el sentimiento o emoción que siente la persona hacia el estímulo. Puede ser positivo o negativo.

Componente cognoscitivo: Hace referencia al concepto, al conocimiento o creencia que tiene la persona en relación con el estímulo.

Componente comportamental: Es la forma como la persona maneja sus acciones ante los estímulos. Es la forma como actúa.

Las actitudes pueden ser simples y complejas. Cuando una actitud tiene una reacción sencilla se dice que es simple. Cuando las reacciones se encadenan para responder ante un estímulo se dice que es compleja.

**En las actitudes influyen varios factores:**

Herencia: Los ancestros son fuente definitiva para el desarrollo de las actitudes. Las actitudes de los padres influyen en alto porcentaje en el desarrollo de las actitudes de los hijos.

Educación: Sirve de refuerzo para las actitudes ya adquiridas y genera otro tipo de actitudes.

Medio social: Los grupos sociales dentro de los cuales está inmerso el individuo influyen notablemente en el refuerzo y de las actitudes adquiridas y en el desarrollo de otras nuevas. La comunicación es un factor determinante en estos procesos, dependiendo del medio, la época y grado de desarrollo de la sociedad.

Las actitudes surten efectos decisivos en las relaciones interpersonales, pues dan origen a reacciones de atracción o rechazo hacia personas y viceversa.

Las actitudes también pueden ser positivas y negativas:

Las actitudes negativas exigen un cambio radical, porque interfieren en el desarrollo de la potencialidad individual y en el logro de las metas por alcanzar.

Una consecuencia de las actitudes negativas es la insatisfacción y la frustración, aspectos que desencadenan el conflicto.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que no es fácil cambiar las actitudes, porque generalmente el hombre está situado en un contexto cotidiano de reafirmación permanente y por lo general no existe una conducta consciente hacia la auto-evaluación continua que lleve al cambio. Se hace necesario entonces, el elemento persuasivo para convencer a la persona de la necesidad de cambiar. Los argumentos deben ser verdaderos, creíbles y confiables, deben ser el resultado de un proceso de análisis donde se perciban claramente las ventajas que ofrece el cambio.

Una actitud mental positiva conduce al logro de los objetivos propuestos y desarrollarla exige el control del pensamiento. Es importante no decaer en el primer intento; persistir, hacer acopio del valor, continuar por el camino emprendido con la seguridad de que el impulso vital que nos mueve contribuye a derribar todos los obstáculos en el proceso de desarrollo personal y de los objetivos de vida.

### **Los Valores**

Los valores son cuestiones de principios que sostenemos de acuerdo con nuestras convicciones; los valores son vitales, se desarrollan con el sistema ético individual. Los valores se modifican, a veces desaparecen y a menudo se consolidan y se refuerzan mediante el proceso educativo y en razón del cambio.

Los valores son tan importantes que constituyen la guía personal de la vida, es creación propia de cada individuo y es para su uso exclusivo. El propósito de la guía de valores es el de establecer criterios que le permitan a la persona juzgar su propia conducta y ofrecerles normas a partir de las cuales la conducta puede ser aceptada, rechazada o modificada, estos criterios constituyen los valores internos que son válidos por igual en diversas situaciones de la vida.

Los valores comienzan a adquirirse desde la niñez, sin darse cuenta el niño va adoptando ciertos valores a través de mensajes familiares, educación de los padres, en el colegio y con los amigos. En la adolescencia los valores aprendidos tienden a modificarse usualmente cuestionando o rechazando los valores adquiridos en casa. La crisis de los valores es un proceso característico del desarrollo humano, es conveniente orientar al joven respecto a la importancia de tener en cuenta su propia escala de valores.

### **Valores vitales:**

Vida: Implica valorar la existencia, arriesgarse a nuevos proyectos eligiendo las mejores alternativas y motivaciones que llevan al éxito. Cuando todo ser humano descubre que es un

ser único, original e irreplicable también descubre que el sentido de la vida debe ser único, es entonces cuando la persona se compromete consigo mismo y con el entorno donde participa.

**Respeto:** Es el sentimiento que lleva a reconocer los derechos y la dignidad del otro. Se basa en la integridad de igual a igual por todos.

**Libertad:** Es la facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar entre una gran variedad de alternativas, por lo que es responsable de sus actos. Incluye además la posibilidad de decidir cómo actuar en las diferentes situaciones que se presentan en la vida. Libertad implica elegir entre determinadas opciones, la o las que le parecen mejores o más convenientes, tanto para el bienestar propio como para el de los demás o el de la sociedad en general.

### **Valores Morales:**

**Responsabilidad:** Es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hace o no, sobre nosotros mismos o sobre los demás, se puede decir que las personas responsables piensan antes de actuar para no tomar decisiones apresuradas que causen daños a otros. En general es la capacidad personal de comprometerse y de dar cumplimiento racional a las normas establecidas.

**Convivencia:** Se entiende como la actitud de ser humano de hacer lo mejor a quienes lo rodean y permite vivir con los otros.

**Honestidad:** Es la dignidad de comportarse de acuerdo a las normas y costumbres. Implica transparencia en sí mismo y hacia los demás para decidir la verdad y obrar en forma recta y clara, en general es la capacidad de actuar con rectitud, honradez y confianza consigo mismo y con los demás.

**Solidaridad:** Se define como la unión y la colaboración mutua de dos o más personas para conseguir un fin común. Gracias a este valor se ha logrado para la humanidad un gran desarrollo tecnológico. Cuando este valor se practica se asume sin temor los demás grandes desafíos, resistiendo con firmeza los inconvenientes que se presenten.

**Amistad:** Es una de las más desinteresadas y nobles formas de afecto que una persona puede sentir por otra, se caracteriza por la franqueza. Además implica aceptar y querer sin condiciones, sin que esto indique que sean cómplices en todo que se encubra mutuamente sus faltas. La amistad implica estar dispuesto a confiar secretos, dar consejos, escuchar, y apoyar por encima de cualquier situación.

**Bondad:** Hacer el bien de manera amable, generosa y firme. Implica sentir respeto por sus semejantes y preocuparse por su bienestar.



Amor: Es el sentimiento que nace de lo más profundo del alma se refleja en el aprecio, la comprensión, la aceptación y entrega desinteresada y libre hacia algo o alguien que sea especial.

Colaboración: Es la disposición a ayudar a hacer un favor o presentar voluntariamente a un servicio de cualquier clase a otra persona.

### **Valores Éticos:**

Justicia: Consiste en reconocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas. Si existe justicia, se evitan que se cometan atropellos contra sí mismos o contra los demás, implica tener un alto sentido de lo que está bien o lo que está mal así como reconocer y fomentar las buenas acciones.

Paz: Es el resultado de la sana convivencia entre los seres humanos, la paz se consigue poniendo en práctica valores humanos como la tolerancia, la solidaridad, la justicia, la libertad y honestidad.

Lealtad: Es el sentimiento de fidelidad y respeto que inspira a quienes se aprecia, y las ideas con las que se identifica y la cual requiere un alto compromiso lo que permite constancia efectiva y cumplimiento.

Clarificar los valores personales se constituye en un factor importante que significa descubrir y expresar los propios valores a través del análisis crítico de distintas situaciones, en la medida en que se conocen y tienen claros valores, se determina el comportamiento, se asume la responsabilidad por los actos y en general se satisface la necesidad de hallarle un significado a la vida.

Convivencia: Según Dale Carnegie, la técnica fundamental de trato en la interrelación personal obedece a este sencillo principio:

"Si quieres recoger miel, no des puntapiés a la colmena".

Esto significa que es necesario brindar comprensión, simpatía, tolerancia y bondad en lugar de criticar

Ofrecer una lisonja o elogio por todas aquellas pequeñas y grandes cosas positivas que vemos en los demás. Por su trabajo, sus logros, sus actividades, su esfuerzo por mejorar.

Una lisonja bien expresada redundo en positivismo, estímulo y con seguridad, mejores resultados en el trabajo y en bien del grupo. El núcleo social donde comienza a practicarse la convivencia es la familia. Al interior de este estrecho círculo empieza a gestarse la relación interpersonal y a evidenciarse la escala de valores en los cuales se mueve el ser humano.

La vida familiar es para el hombre el punto de partida de su desarrollo personal. Del clima que en ella se viva depende que la persona desarrolle actitudes de respeto y consideración que le

permitan convivir armónicamente en otros ambientes, o por el contrario, se constituya en un individuo conflictivo que difícilmente se interrelaciona y se integra a la colectividad.

La convivencia o vida en común descansa fundamentalmente en el respeto de los derechos y deberes propios y de todas las demás personas. Cuando estos no se respetan, no es posible la convivencia pacífica y surgen los conflictos dentro del grupo. La convivencia pacífica requiere de armonía, es decir, amistad y fraternidad entre los integrantes, superando resentimientos, odios y rencores.

**Escuchar al interlocutor es vital para la convivencia armónica.**

Escuchar es una disciplina que se debe cultivar diariamente. Significa abrir la mente al mensaje que nos transmiten, dejar que el otro exponga el tema que le interesa y no obligarlo a que escuche antes, el nuestro.

Si dejamos hablar al interlocutor obtendremos su simpatía y su confianza y él corresponderá de la misma manera.

El interés sincero por los problemas y puntos de vista del otro, favorece el clima de las relaciones interpersonales. Ello no significa resolver completamente la situación del otro, pero podremos contribuir a orientarlo con nuestras sugerencias y estímulos, de tal manera que pueda enfocar la situación desde varios puntos de vista para hallar solución.

Hacer que las personas que conviven con nosotros se sientan importantes. Tener tacto para interactuar con ellos sobre todo en aspectos que no vemos muy positivos. La delicadeza, sencillez, amabilidad y sinceridad hará que quienes nos rodean sientan que son valiosos para nosotros y se sientan gustosos de estar a nuestro lado.

En resumen, evitar herir a las personas, entregar siempre la lisonja amable, tacto y delicadeza en el hablar y en el actuar, entregar cordialidad, comprensión y simpatía; sonreír, alentar y estimular a quienes conviven con nosotros, compartir y contribuir a la alegría ajena, son comportamientos que enriquecen la convivencia cotidiana, en cualquier rol en que tengamos que desenvolvemos.

En el hogar nacen las actitudes que construyen la convivencia. Los padres son los primeros responsables de inculcar a sus hijos valores esenciales de aceptación a sí mismo y a los demás. Estas actitudes se traducen en respeto, tolerancia, comprensión, solidaridad, colaboración y ayuda mutua.

Citamos aquí el proverbio que dice:

"No mires la paja en el ojo ajeno; mira la viga que tienes en el tuyo".

Reflexionar sobre esta máxima, aplicarla producirá excelentes resultados y muchas satisfacciones.

Lo anterior no significa que debemos estar de acuerdo siempre con los demás. Existe la libertad de opiniones, diversidad de criterios y puntos de vista. Pero en el argumentar y refutar, también deben estar presentes la tolerancia, la consideración y el respeto mutuos.

### Comunicación

La sociedad existe como tal, gracias a una vasta serie de sobreentendidos que se mantienen y se reafirman creativamente, cada día, mediante un número de actos particulares, de naturaleza esencialmente comunicativa.

En la interacción social es importante tener en cuenta el aspecto personal. Cuando un grupo se comunica, cada persona que en él participa está haciendo dos cosas distintas. Una, utiliza palabras como símbolos de las categorías a las que se refiere. Otra, lo que intenta decir que está indicado por el contenido de sus observaciones y lo que realmente siente con respecto al tema y que se revela en el estilo en que se expresa. Por lo anterior, es importante distinguir entre lo que un hombre dice y cómo lo dice. Los movimientos expresivos son casi siempre inconscientes y generalmente acompañan a los actos deliberadamente organizados.

El discurso individual se compone de movimientos expresivos - comunicativos que no se toman en cuenta en la designación formal de la lingüística. Por ello, en la comunicación grupal, se observan movimientos expresivos del rostro, lo que hace que los participantes se miren frecuentemente. La mirada, la cambiante posición de los labios, de la mandíbula, de las cejas, así como el color y consistencia de la piel son elementos a tener en cuenta para realizar juicios. La calidad de la voz, los arrebatos o explosiones, la falta de pausas, la locuacidad excesiva, la risa forzada o inapropiada y la respiración rápida comunican mucho más que las mismas palabras.

Los movimientos expresivos son reacciones instintivas que generalmente expresan sentimientos. El adulto especialmente es consciente de que los demás leen sus movimientos corporales y hacen esfuerzos por ocultar los sentimientos mediante la exageración o supresión de los mismos.

La comunicación es un proceso de interrelación que tiene como objetivo fundamental la participación de la persona al interior del colectivo. Ella favorece y posibilita el comportamiento personal dentro del grupo, permite la superación de las barreras que forman la conducta defensiva y colabora en el desarrollo personal. Toda comunicación persigue dos objetivos: uno, personal, donde el individuo supone que las actividades grupales podrán satisfacer sus propios intereses. Otro, colectivo, orientado al grupo donde prima la satisfacción por resultados favorables al conjunto.

Ahora, es en la mente del emisor y del receptor, donde nacen y se desarrollan los complejos procesos de comunicación característicos del hombre.

El emisor genera la intención de dar u ofrecer algo, un mensaje, una información, una inquietud. Para que esta intención se cristalice es indispensable tener presente los siguientes aspectos:

El deseo real de comunicarse. Conocimiento de sus propios intereses y motivaciones. Conocimiento de las motivaciones, intereses y expectativas del interlocutor. Respeto por el pensamiento, ideas y conocimientos del otro. Concepción del pensamiento y el ordenamiento de las ideas que va a transmitir. Organización del mensaje en forma lógica y coherente. Elección de un código común para transmitir el mensaje y que sea comprendido. Selección de las palabras precisas, de tal manera que se diga lo que se quiere decir. En lo posible, crear el mejor ambiente para que el mensaje sea bien recibido.

El receptor estará motivado a recibir el mensaje en la medida en que entren en juego sus intereses, motivaciones, expectativas, gustos y deseos. Un buen receptor debe, ante todo: Disponerse positivamente para recibir el mensaje. Evitar el rechazo a la información recibida, debido a prejuicios y preconceptos. Analizar el interés que contiene el mensaje recibido. Deducir y concluir sobre el mensaje. Elaborar y expresar una respuesta coherente relacionada con el mensaje.

Los Canales son los medios a través de los cuales se transmite el mensaje.

El Código es el signo comunicativo utilizado para expresar el mensaje y debe ser conocido por el receptor.

La retroalimentación o Feed – Back, o mensaje de retorno, consiste en hacerle conocer al emisor que el mensaje fue recibido y comprendido. Además, la incidencia que el mismo tiene sobre el receptor. Esto es, confrontar lo que expresó el emisor con lo que comprendió el receptor.

Es evidente que la retroalimentación contribuye a mejorar tanto la calidad del mensaje como de la respuesta; y ésta, aunque es demorada resulta de gran efectividad para las relaciones interpersonales donde se pone en juego, la intencionalidad de la conducta humana.

La comunicación es efectiva cuando reúne las siguientes características:

**Oportuna:** Se produce en el momento justo, inmediatamente después de sucedida la demanda. Ello depende de los conocimientos y capacidad de respuesta que tenga el receptor.

**Solicitada:** Tiene mayores garantías para ser aceptada porque responde al requerimiento formulado.

**Satisfactoria:** Porque toma en consideración las necesidades del interlocutor y en esa misma medida es constructiva.

**Confrontada:** Exige la comprobación de correspondencia entre lo expresado y lo comprendido

**Específica:** Debe hacer mención a situaciones particulares, evitando la generalidad o ambigüedad.

**Descriptiva:** Se refiere a la forma como se expresa el mensaje y también al efecto que éste tiene sobre el receptor. El uso evaluativo del lenguaje favorece las reacciones positivas del interlocutor y atenúa conductas defensivas del

### **Características de las relaciones interpersonales**

Según Oliveros (2004: 512), al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

Según Cruz (2003: 25), “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.” Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros.

### **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: 19). 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 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: 20), 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: 78).

Marchant (2006:133) 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”

### **Importancia del clima organizacional**

Para Goncalves (1997: 35), 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; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.<sup>17</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 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

---

<sup>17</sup>[www.eumed.net/libros.../bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpersonales.html](http://www.eumed.net/libros.../bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html)

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 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 vivos.

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.

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.

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>18</sup>

### **2.2.2. Satisfacción laboral.**

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

En la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere una vital importancia para el desarrollo de la humanidad. Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas

---

<sup>18</sup><http://definicion.de/relaciones-laborales/#ixzz2R6ISy16W>



tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI.

En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral.

Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador.

El interés por el estudio de la satisfacción de los trabajadores en la labor que desempeñan se enmarca en los albores de la Psicología de las Organizaciones como disciplina científica.

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irreplicable, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Muchinsky, considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

En estas dos definiciones se observa la tendencia a reducir la satisfacción laboral a una respuesta afectiva o estado emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de orientar el comportamiento de la persona de forma consistente a favor o contra de su actividad laboral.<sup>19</sup>

Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Otro aspecto que ha sido fuente de debates científicos, en relación con la satisfacción laboral, lo ha sido el de las teorías o enfoques que pretenden explicar este fenómeno psicosocial. Estas teorías han sido elaboradas desde puntos de vista teóricos no siempre coincidentes pero, en definitiva, han aportado un conjunto de interpretaciones y conocimientos que han servido de soporte teórico a las investigaciones e intervenciones prácticas.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Frederick Herzberg (1959).

Herzberg consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo.

---

<sup>19</sup>Atalaya Pisco, María Clotilde. Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología - Año III N° 5 Septiembre, 1999. Disponible en URL: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicología/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicología/1999_n5/satisfaccion.htm). Fecha de acceso: 7 de marzo de 2010.

Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores.

En otras palabras, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto.

Si bien la distinción de factores extrínsecos e intrínsecos ha demostrado su utilidad en el estudio de este fenómeno psicosocial, resulta demasiado absoluto decir que los primeros no pueden producir satisfacción. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar satisfacción y las variaciones en dicha capacidad estarán determinadas por las diferencias individuales.

El enfoque de la equidad plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Además, considera que la satisfacción o insatisfacción estarán determinadas por las comparaciones que hace el individuo entre lo que aporta, lo que recibe a cambio y lo que aportan y reciben otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

El enfoque o modelo de las expectativas, considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor.

Se considera que estos enfoques se complementan y aportan una visión holística e integral de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial. De esta manera, se puede decir que la satisfacción es el producto de las diferencias que existen entre lo que espera recibir el individuo en relación a lo que invierten él y sus compañeros, y lo que él obtiene, comparado con lo que reciben los segundos. Además, las actitudes que asume el sujeto en relación a estas discrepancias varían en dependencia de si se trata de factores intrínsecos o extrínsecos.

La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los

factores mencionados con anterioridad, se coincide con Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral. Según Hackman y Oldham (1975), estas características se estructuran en cinco dimensiones fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto mismo.<sup>20</sup>

Robbins (1998) integra estas dimensiones con el rótulo “reto en el trabajo”. Los trabajadores tienen la tendencia a preferir trabajos que les permitan utilizar sus destrezas, que impliquen variados deberes y que favorezcan la libertad y la constante retroalimentación de su desempeño; de modo que un desafío moderado fortalece el bienestar del obrero.

Por estas razones, resulta beneficioso enriquecer el contenido del puesto con el objetivo de incrementar la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de la propia actuación y, por tanto, la satisfacción laboral.

Se debe tomar en consideración que el reto no debe exceder las capacidades y habilidades del trabajador, pues se crearían sentimientos de frustración y fracaso y, por ende, disminuiría la satisfacción laboral.

El sistema de recompensas justas se refiere al régimen de compensación salarial y estrategias de ascensos que se sigue en la organización. Los salarios o sueldos son la gratificación que reciben los obreros a cambio de su labor. Las promociones y ascensos se refieren a los cambios de puestos que generan un incremento en las responsabilidades y posición social del sujeto en el marco organizacional. Ambos aspectos deben ser representados por los trabajadores como algo justo, libre de favoritismos y que se adecuan a sus expectativas.

Las condiciones favorables de trabajo se refieren al hecho de que a los trabajadores les gusta realizar su labor en un ambiente placentero, diseñado en dependencia de las particularidades de la actividad y, por lo tanto, favorecedor de su bienestar y de la calidad de su trabajo. Aquí también influye la cultura organizacional de la empresa: una organización donde

---

<sup>20</sup> Ardouin, Javier; Bustos, Claudio; Gavó, Rosa. Jarpa, Mauricio. Motivación y satisfacción laboral. Disponible en URL: <http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/lab0>. Fecha de acceso: 6 de marzo de 2010.

las metas organizacionales y personales sean compatibles; será percibida de forma positiva y propiciará un mayor grado de satisfacción laboral.

El trabajo le permite al hombre satisfacer necesidades de comunicación e interacción social. El tipo de liderazgo ejercido por el jefe o supervisor se constituye en uno de los determinantes fundamentales de la satisfacción laboral.

Aunque existen diferencias en lo referente a cómo debe ser un líder en dependencia de las particularidades individuales y de la conducta de orientación a la tarea; se considera de forma general que un jefe que comprende los problemas de sus empleados, escucha sus opiniones, les brinda información sobre las dificultades que enfrenta la producción y, en sentido general, se preocupa por la producción y por el hombre que trabaja favorecerá una mayor satisfacción.

La compatibilidad entre persona y puesto de trabajo se refiere a la relación que existe entre las aptitudes y habilidades individuales y el puesto que se desempeña. Una persona que tenga talentos compatibles con la labor que realiza; será más eficiente en su trabajo, recibirá mayor reconocimiento social y siempre buscará nuevas formas para potenciar la calidad de su labor.

La relación entre satisfacción laboral y productividad constituye uno de los temas que más interés y polémicas han despertado en el campo del comportamiento organizacional.

Las primeras posiciones teóricas referidas a esta relación consideraban que un trabajador satisfecho es siempre productivo. Sin embargo, en la actualidad la falta de soporte empírico ha debilitado este enfoque y se ha comenzado a considerar que es la productividad la que produce satisfacción; es decir, si un hombre realiza de forma eficiente su trabajo desarrollará una alta sensación subjetiva de bienestar.

A pesar de los argumentos esgrimidos con anterioridad, el autor considera que un individuo que se siente bien en su labor, al que se le atienden sus necesidades, se le respeta y trata de forma humana, en fin, un trabajador satisfecho; realizará su labor con mayor eficiencia y calidad y responderá adecuadamente a las necesidades de la organización.

Los trabajadores manifiestan su insatisfacción a través de una gran variedad de actitudes, comportamientos, manifestaciones verbales y estados de ánimo. Estas respuestas estarán condicionadas por las características personales del individuo, de los grupos donde se inserta y de la sociedad en su conjunto.

Según el criterio de C. Rusbult y Lowery, ante la insatisfacción se presentan cuatro tipos de respuestas que se integran en dos dimensiones: afán constructivo-destructivo y actividad-pasividad. Los tipos de respuestas se definen de la siguiente manera:

- Abandono: la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

- **Expresión:** la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores.

La satisfacción laboral se puede evaluar desde el punto de vista global o por factores. Los resultados aportados por la primera alternativa brindan una visión integral del comportamiento de este fenómeno psicosocial en una organización determinada. La segunda opción propicia el conocimiento de las causas de la insatisfacción a partir del análisis de las variables o dimensiones que se encuentran alteradas.

De esta manera, se considera que el diagnóstico de la satisfacción laboral debe integrar ambas perspectivas pues facilitará una evaluación consecuente, tomar las medidas adecuadas y obtener resultados que favorezcan la eficiencia organizacional y el bienestar de los trabajadores.

Luego de realizado el diagnóstico de la satisfacción laboral y determinadas las variables que inciden negativamente en ella, resulta imprescindible buscar los medios o alternativas que permitan revertir la situación.

Actualmente, se reconoce la existencia de tres enfoques fundamentales dirigidos a solucionar la insatisfacción. El primero consiste en realizar ajustes en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores.

El segundo enfoque consiste en trasladar a los obreros a otro puesto laboral o grupo de trabajo; con el propósito de alcanzar un mayor grado de compatibilidad entre sus particularidades subjetivas y las características de la actividad laboral. Esta perspectiva está limitada por las peculiaridades de la organización, sus necesidades y las propias del individuo.

El tercer enfoque consiste en intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los trabajadores con respecto a su labor. Este enfoque, resulta eficaz cuando existen dificultades en la comunicación organizacional que propician la gestación de noticias e interpretaciones erróneas.

La relación que se establece entre la satisfacción laboral y la motivación es muy compleja; lo que ha dado lugar a interpretaciones o posiciones teóricas diversas.

Una de estas posiciones teóricas es el modelo de Porter y Lawler. En este modelo se plantea que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor.

Del mismo modo, se considera que en el nivel de satisfacción influyen de forma directa aspectos como las relaciones interpersonales, la autorrealización, entre otros factores intrínsecos a la actividad laboral y la expectativa que tiene el trabajador en relación a lo que debe recibir a cambio de su esfuerzo.

Además, se plantea que en el desempeño no sólo influye la motivación del individuo, sino también, sus habilidades y particularidades subjetivas y el nivel de esfuerzo que este considera necesario para realizar de forma eficiente su actividad productiva.

El modelo de Porter y Lawler, al colocar las recompensas como punto de conexión entre la satisfacción y la motivación, se constituye en una perspectiva muy interesante para la comprensión de la relación entre ambas variables organizacionales.

No obstante, el autor considera que esta influencia no debe ser comprendida de manera inmediata o lineal sino que se deben tomar en consideración las diferencias personales; es decir, la influencia que ejercen las particularidades psicológicas de los individuos en la dinámica de este complejo proceso. Por este motivo, todo cambio que se desee efectuar en el ambiente laboral debe tomar en consideración las características personalógicas de los trabajadores, el modo en que es percibido por ellos y la influencia que ejercerán en su desempeño y rendimiento laboral.<sup>21</sup>

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

---

<sup>21</sup>Pérez Bilbao, Jesús; Fidalgo Vega, Manuel. NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Disponible en URL: <http://www.mtas.es/INSHT/ntp/vigencia.htm/>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

### **Determinantes de la satisfacción laboral**

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las



decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: *sus características personales*. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).<sup>22</sup>

### **Satisfacción y productividad**

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la *productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

---

<sup>22</sup>[www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2059.pdf](http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2059.pdf)

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins Stephen, 1993,1998).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí.

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes».

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca

en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.<sup>23</sup>

### **Mejoría de la satisfacción laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Maier, 1975). No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados.

---

<sup>23</sup><https://www.uji.es/bin/serveis/opaq/qualitat/fdirec/ttsatlab/jmpeiro.pdf>

Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley y Yuki, 1990).

Al respecto, Pinilla (1982) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.<sup>24</sup>

## 2.1. Definición de términos Básicos

Implica la definición de las siguientes terminologías:

- **Administración.** Es una disciplina encargada de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios de cualquier institución, industria o empresa.
- **Ambiente.** Es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema.

---

<sup>24</sup>[www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/](http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/)

- **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.
- **Autoridad.** Es el poder para imponer tareas y la responsabilidad de obligarlas que las realicen. Significa el poder de tomar decisiones en una especialidad, en cualquier nivel.
- **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
- **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.
- **Clima organizacional.** Calidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.
- **Cohesión.** Aglutinante unitario que opera sobre los seres humanos reuniendo y ligando a los individuos, para mantenerlos unidos en torno a ciertos valores, necesidades o funciones de carácter social.
- **Comportamiento:** Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas.

- **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.
- **Conflictos.** Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. En general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes -individuo, grupo u organización- atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses.
- **Control.** Es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno. El control trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos.
- **Cooperación.** Es el elemento esencial de la organización, y su grado varía de persona a persona. La contribución de cada persona al logro del objetivo común es variable y depende de las satisfacciones o insatisfacción percibidas imaginariamente como resultado de su cooperación.
- **Coordinación.** Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- **Cultura Organizacional.** Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten los miembros en las organizaciones y que pueden ser total o parcial (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 respetan el método específico y que se les haya dado motivo para querer aplicarse.
- **Eficacia.** Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).

- **Eficiencia.** La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales.
- **Empatía.** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.
- **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.
- **Evaluación de tareas:** Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.
- **Evaluación del Desempeño.** Es la actividad de 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 preestablecidos por un periodo determinado.
- **Gerencia.** Es el proceso de plantación. Organización, actuación y control de las operaciones de la organización que permita mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales alcanzar sus objetivos de una manera eficiente.
- **Gerente.** Es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la accesoria del órgano de gestión de personal, que establece, los medios y los criterios para tal evaluación.
- **Gestión:** Área que considera el diseño, operaciones y control de sistemas organizativos profundamente ligado a factores tales como fuerza de trabajo, planificación de producción, compras, petición de materiales, gestión de existencias y control de calidad.
- **Grupo.** Conjunto de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con su trabajo o para mejorar sistemáticamente la calidad.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



- **Incentivos.** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.
- **Know-how.** Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.
- **Liderazgo.** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.
- **Métodos de evaluación.** Son medios para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.
- **Motivación.** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.
- **Nivel de Comunicación.** Es el grado de transferencia de información y significado de una persona a otra. Es decir, comprende la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento de los trabajadores.
- **Organigrama.** Es el diagrama que representa la estructura formal de la empresa. En él aparecen con toda claridad: la estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización, los órganos que componen la estructura, los canales de comunicación que unen los órganos y los nombres de quienes ocupan los cargos.
- **Reclutamiento.** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Relaciones Laborales.** Es la relación entre la dirección, los trabajadores y las organizaciones sindicales, incluyendo negociaciones para el contrato colectivo, con el sindicato; para un mejor desempeño del trabajador.

- **Rendimiento.** Comprende los objetivos y metas logradas, de acuerdo a las actividades y recursos utilizados por el trabajador en la empresa.
- **Responsabilidad (Empowerment).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Selección.** Acto de elegir a una persona candidata entre varias par un puesto de trabajo.
- **Staff.** Es la autoridad dada a los especialistas de Staff en sus áreas, actuación y presentación de servicios. No autoridad de mando en relación.

### CAPITULO III

#### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

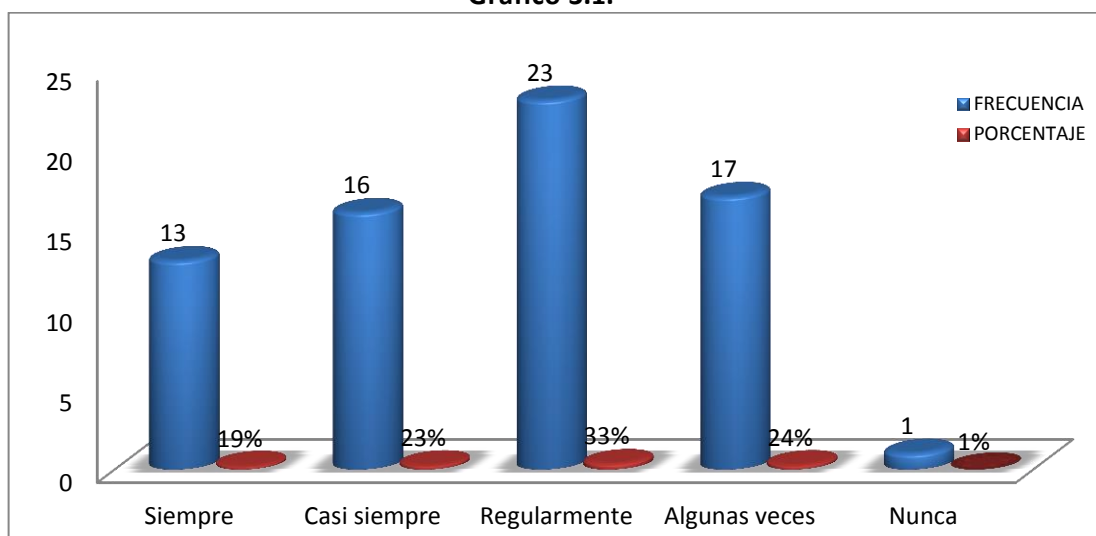
1. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros tu área de trabajo?

**Cuadro 3.1.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	19%
Casi siempre	16	23%
Regularmente	23	33%
Algunas veces	17	24%
Nunca	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia

**Gráfico 3.1.**



Fuente: Cuadro 3.1.  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN.**

El gráfico N° 1 da a conocer la percepción de los empleados acerca de las relaciones interpersonales en el área de trabajo, el 33% de los encuestados respondió que regularmente, el 24% estableció que algunas veces, el 23% opino que casi siempre, y un 19% precisó que siempre. Como podemos apreciar en promedio un 75% de entrevistados tiene una percepción positiva acerca de la pregunta planteada.

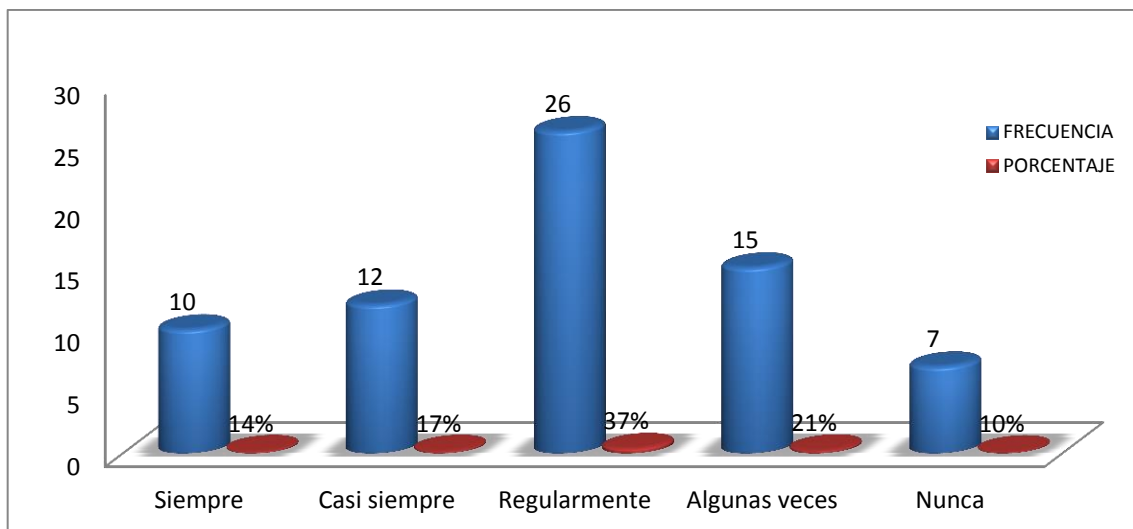
**2. ¿En su trabajo percibe que hay un buen clima laboral?**

**Cuadro 3.2.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	14%
Casi siempre	12	17%
Regularmente	26	37%
Algunas veces	15	21%
Nunca	7	10%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia

**Gráfico 3.2.**



Fuente: Cuadro 3.2.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a la pregunta si existe un buen clima laboral, el 37% de los encuestados dijo que regularmente, un 21% estableció que algunas veces un 17% opinó que casi siempre, el 14% tiene la percepción de que siempre, y un 10% de los encuestados precisó que nunca. La grafica nos muestra que en promedio existe un clima organizacional positivo en esta institución y este aspecto es importante para conocer las relaciones interpersonales.

### 3. ¿Percibe usted que existe cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo?

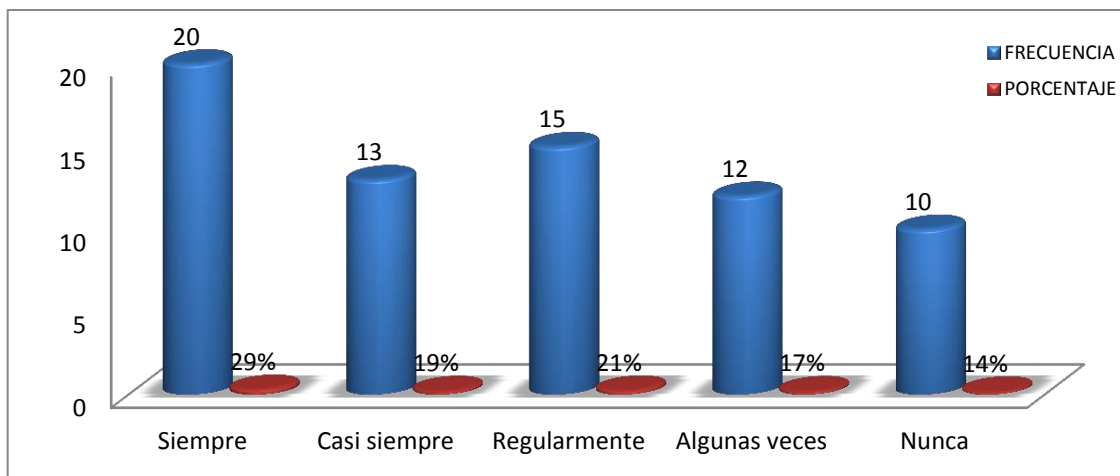
Cuadro 3.3.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	20	29%
Casi siempre	13	19%
Regularmente	15	21%
Algunas veces	12	17%
Nunca	10	14%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.3.



**Fuente: Cuadro 3.3.**

**Elaboración: Propia**

### INTERPRETACIÓN

En cuanto a la percepción de que existe cierta seguridad en su puesto de trabajo, un 29% de los encuestados dijo que siempre, un 21% estableció que regularmente, un 17% de respondió que algunas veces, a su vez el 14% de los encuestados dijo que nunca. En promedio el 52% de los encuestados, percibe que no hay seguridad en su puesto de trabajo, debido que son rotados de forma imprevista, dado que un porcentaje importante de empleados son contratados.

### 4. ¿Existe cooperación en el trabajo?

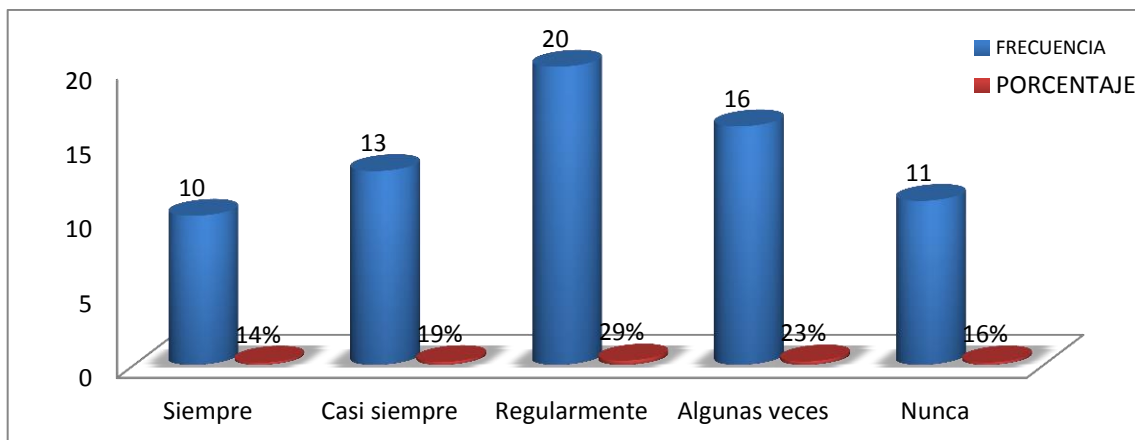
**Cuadro 3.4.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	14%
Casi siempre	13	19%
Regularmente	20	29%
Algunas veces	16	23%
Nunca	11	16%
TOTAL	70	100%

**Fuente: Encuesta**

**Elaboración: Propia**

**Gráfico 3.4.**



Fuente: Cuadro 3.4.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a la pregunta, el 29% de los encuestados dijo que regularmente, el 23% estableció que algunas veces, un 19% respondió que casi siempre, además un 16% precisó que nunca, y un 14% expresó que siempre. En promedio casi el 62% de encuestados percibe que existe cooperación en el trabajo.

### 5. ¿Existe una buena comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba entre jefes y subordinados?

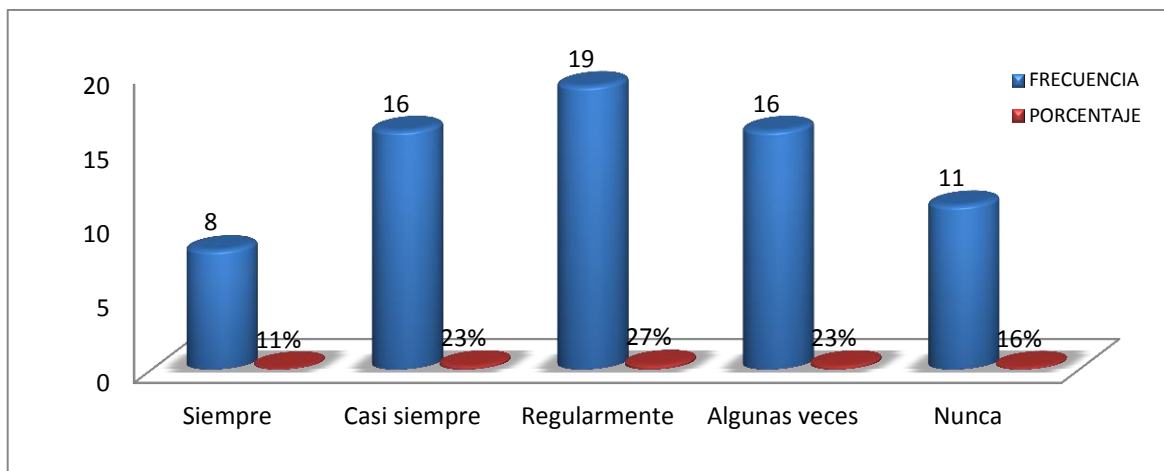
Cuadro 3.5.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	11%
Casi siempre	16	23%
Regularmente	19	27%
Algunas veces	16	23%
Nunca	11	16%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.5.



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

### INTERPRETACIÓN

En relación esta pregunta, el 27% de los encuestados dijo que regularmente, el 23% estableció que algunas veces, un 23% respondió que casi siempre, además un 16% precisó que nunca, además un 16% dijo que nunca y un 14% expresó que siempre.

En promedio el 61% de encuestados percibe que hay una buena comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba entre jefes y subordinados, ese aspecto es resaltante dado que es democrático no solamente dar órdenes sino escuchar a los empleados.

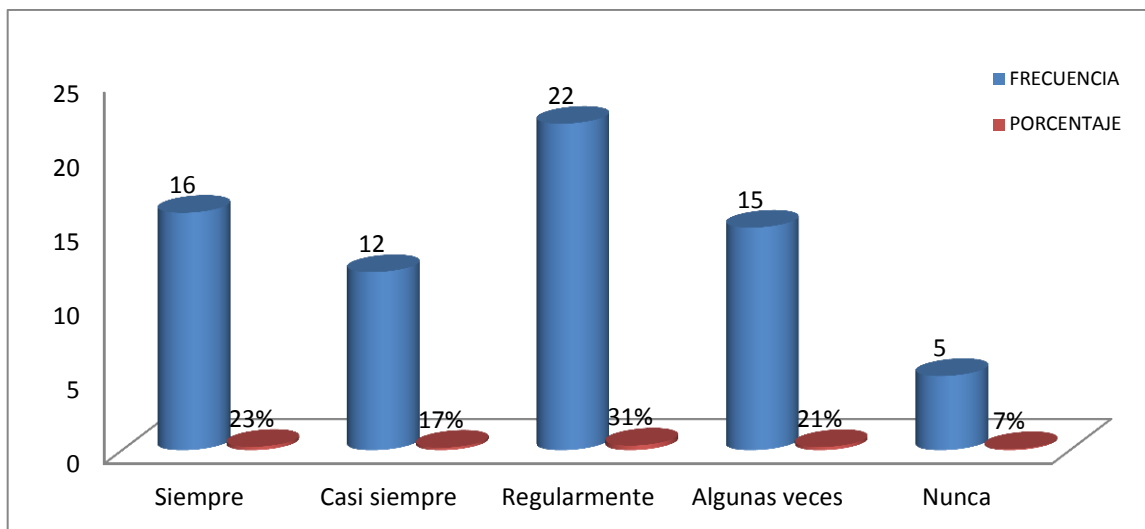
### 6. ¿Los jefes y subordinados escuchan las opiniones y sugerencias de los subordinados?

**Cuadro 3.6.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	23%
Casi siempre	12	17%
Regularmente	22	31%
Algunas veces	15	21%
Nunca	5	7%
TOTAL	70	100%

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

**Gráfico 3.6.**



Fuente: Cuadro 3.6.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación esta pregunta, el 31% de los encuestados dijo que regularmente, el 23% estableció que siempre, un 21% respondió que algunas veces, además un 17% precisó que casi siempre, y un 7% dijo que nunca.

En promedio el 71% de encuestados dice que los jefes y subordinados escuchan las opiniones y sugerencias de los subordinados.

### 7. ¿Existen conflictos entre los miembros de la organización?

Cuadro 3.7.

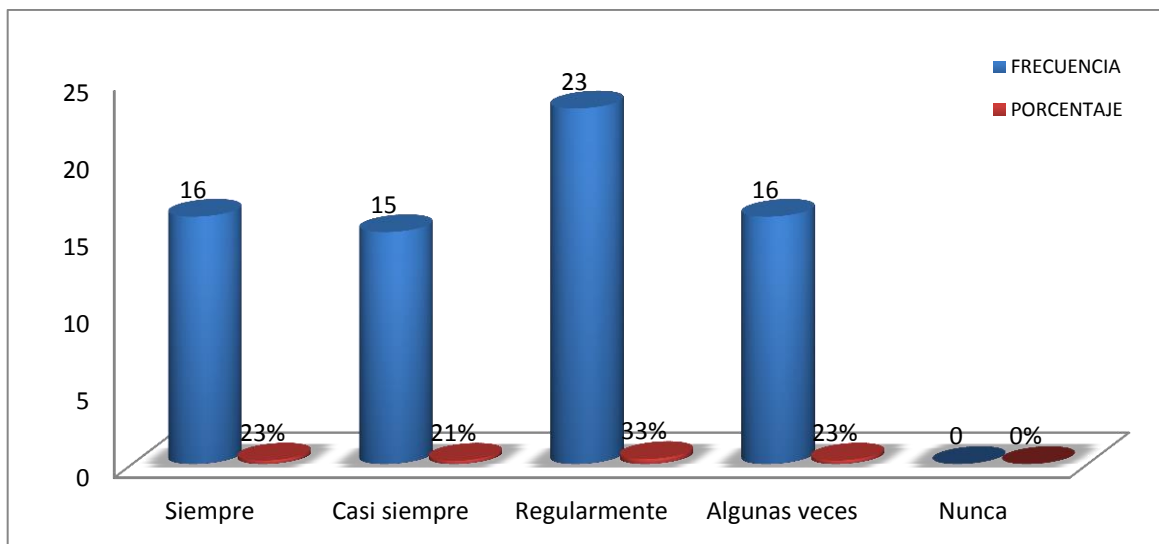
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	23%
Casi siempre	15	21%
Regularmente	23	33%
Algunas veces	16	23%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.7.





Fuente: Cuadro 3.7.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 33% de los encuestados dijo que regularmente, el 23% estableció que siempre, un 23% respondió que siempre, además un 21% precisó que casi siempre.

En promedio el 77% de encuestados dice que existe conflictos entre los miembros de la organización.

### 8. ¿En la organización se escucha a los empleados y se les apoya cuando existen problemas?

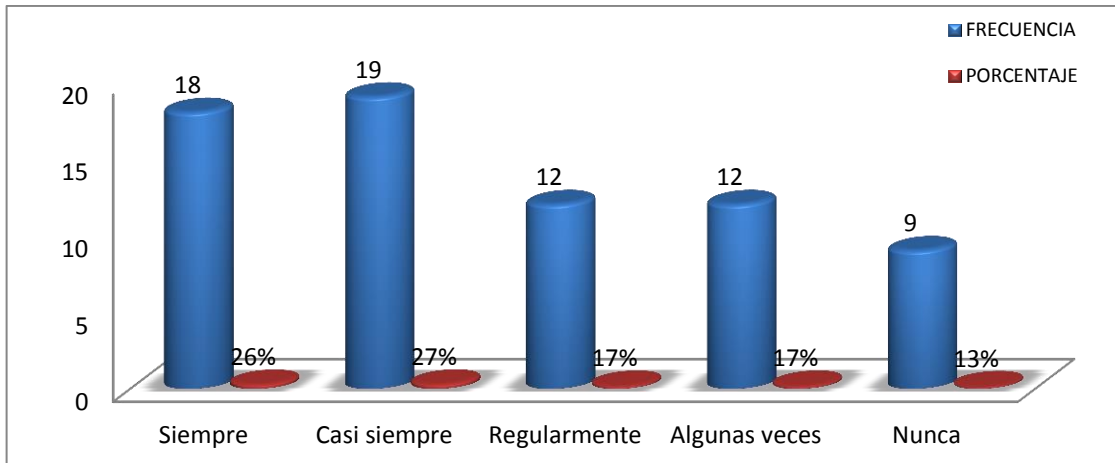
Cuadro 3.8.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	18	26%
Casi siempre	19	27%
Regularmente	12	17%
Algunas veces	12	17%
Nunca	9	13%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.8.



Fuente: Cuadro 3.8.  
Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 27% de los encuestados dijo que casi siempre, el 26% estableció que siempre, un 17% respondió que regularmente, además un 17% precisó que algunas veces y un 13% estableció que nunca. En promedio el 70% de encuestados percibe que en la organización se escucha a los empleados y se les apoya cuando existen problemas.

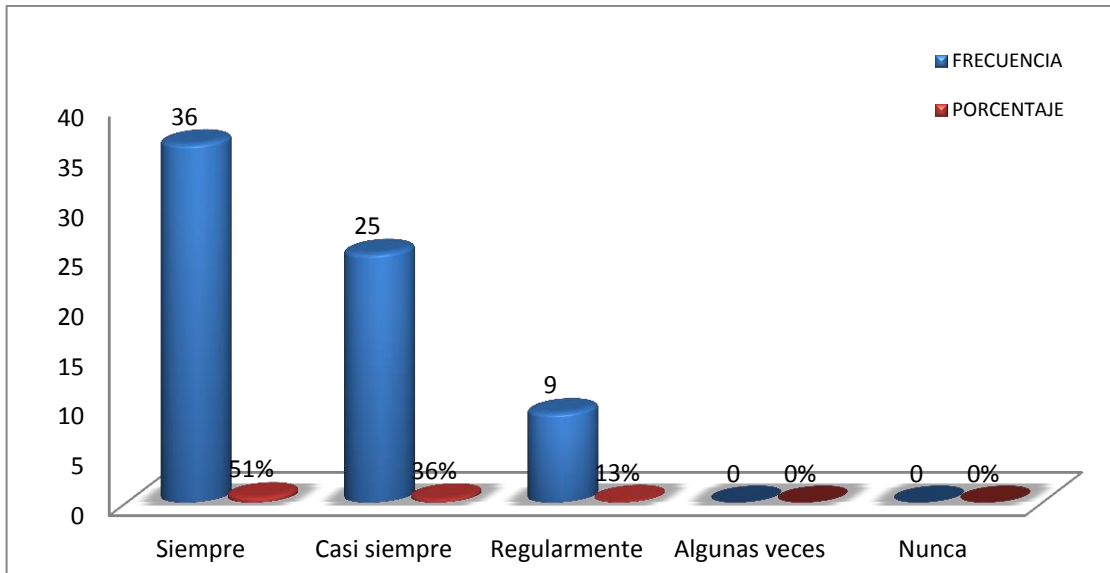
### 9. ¿Existe un alto grado de rotación en el trabajo?

Cuadro 3.9.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	36	51%
Casi siempre	25	36%
Regularmente	9	13%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia

Gráfico 3.9.



Fuente: Cuadro 3.9.  
Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 51% de los encuestados dijo que siempre, el 36% estableció que casi siempre, un 13% respondió que regularmente.

En promedio el 100% de encuestados dice que en la organización existe un alto grado de rotación en el trabajo. Dado que un porcentaje importante de estos empleados es contratado y su permanencia no tiene un tiempo definido en la organización.

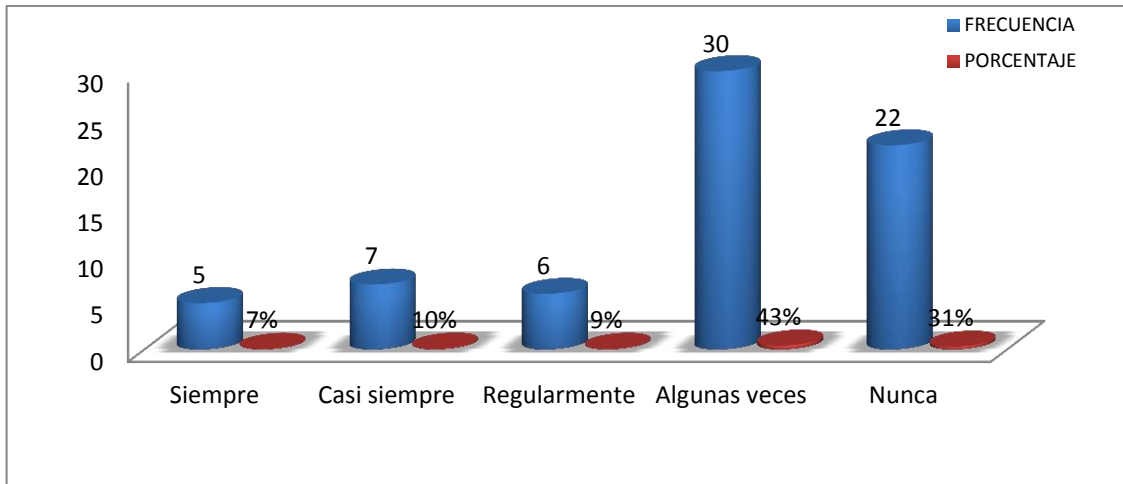
### 10. ¿Se dan cursos de capacitación a los empleados?

Cuadro 3.10.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	7%
Casi siempre	7	10%
Regularmente	6	9%
Algunas veces	30	43%
Nunca	22	31%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia

Gráfico 3.10.



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

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 43% de los encuestados dijo que algunas veces, el 31% estableció que nunca, un 10% respondió que casi siempre, el 9%, dijo que regularmente y un 7% expresó que siempre.

En promedio el 83% de los encuestados dice que algunas veces dan cursos de capacitación a los empleados. Pero un importante 17% de ellos dijo que si se dan esos cursos, donde la municipalidad costea la mitad de los cursos y el empleado la diferencia.

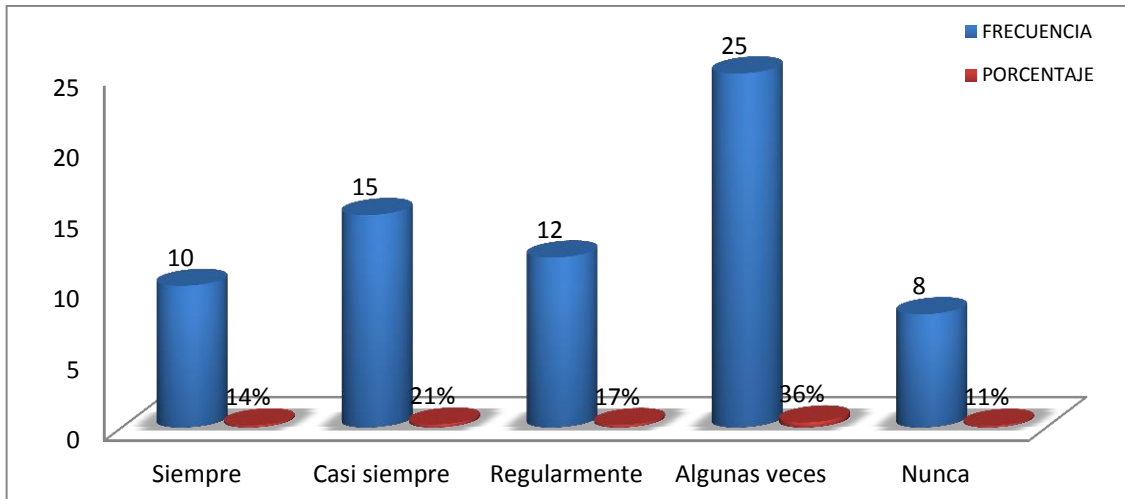
### 11. ¿Se reconoce y se premia el buen trabajo realizado?

**Cuadro 3.11.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	14%
Casi siempre	15	21%
Regularmente	12	17%
Algunas veces	25	36%
Nunca	8	11%
TOTAL	70	100%

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

**Gráfico 3.11.**



Fuente: Cuadro 3.11.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 36% de los encuestados dijo que algunas veces, el 21% estableció que casi siempre, un 17% respondió que casi regularmente, el 14% dijo que siempre y un 11% expreso que nunca.

En promedio el 52% de los encuestados dice que no se reconoce y se premia el buen trabajo realizado. Este aspecto es negativo dado que no se motiva al empleado mediante incentivos.

### 12. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

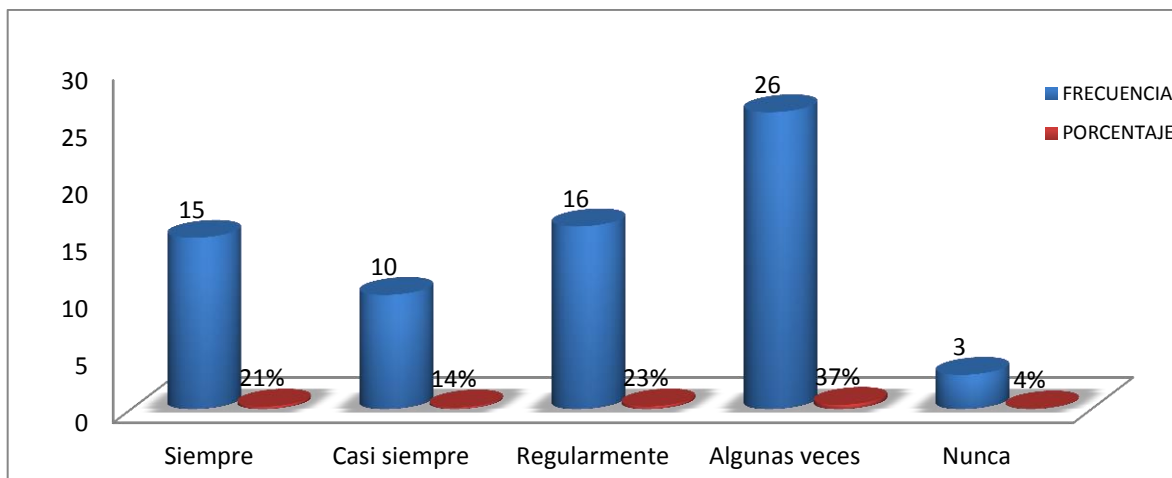
Cuadro 3.12.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	21%
Casi siempre	10	14%
Regularmente	16	23%
Algunas veces	26	37%
Nunca	3	4%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.12.



Fuente: Cuadro 3.12.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 37% de los encuestados dijo que algunas veces, el 23% estableció que regularmente, un 21% respondió que siempre, el 14% dijo casi siempre, y un 4% expreso que nunca.

En promedio el 58% de los encuestados manifiesta que siente satisfecho con el trabajo que realiza.

**13.¿Considera usted que con un alto grado de autonomía en el trabajo se lograra una mejor satisfacción laboral?**

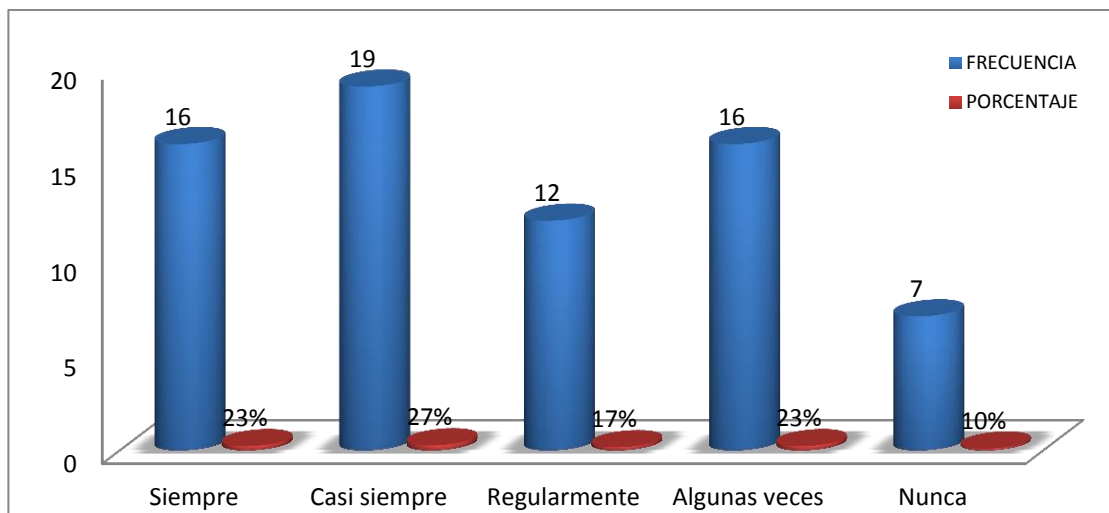
**Cuadro 3.13.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	23%
Casi siempre	19	27%
Regularmente	12	17%
Algunas veces	16	23%
Nunca	7	10%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

**Gráfico 3.13.**



Fuente: Cuadro 3.13.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 27% de los encuestados dijo que casi siempre, el 23% estableció que siempre, un 23% respondió que algunas veces, el 17%, dijo que regularmente y un 10% expreso que nunca.

En promedio el 67% de los encuestados considera que con un alto grado de autonomía en el trabajo se lograría una mejor satisfacción laboral.

### 14. ¿Considera usted que con un alto nivel de cooperación se lograra una mejor satisfacción laboral?

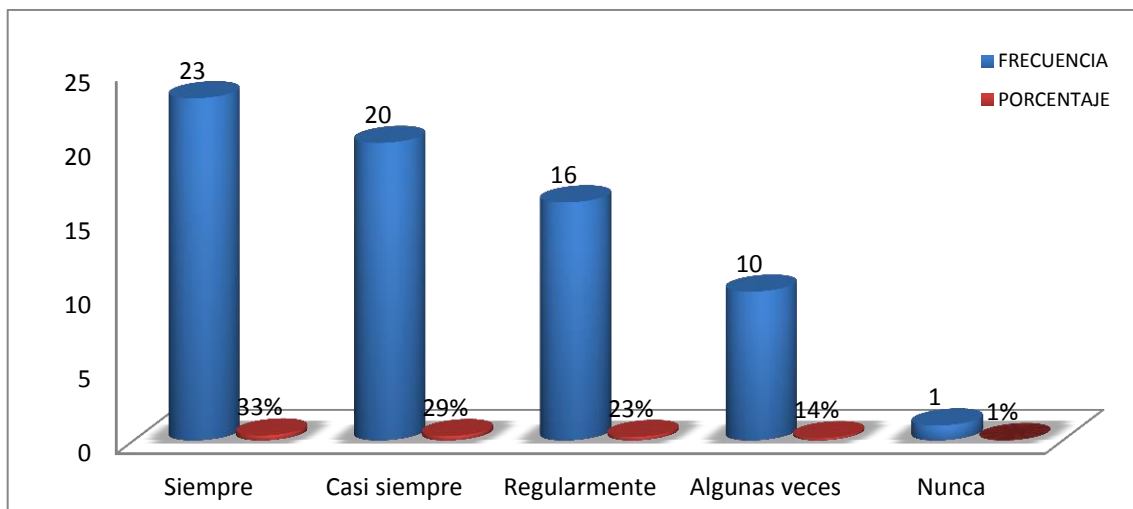
Cuadro 3.14.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	23	33%
Casi siempre	20	29%
Regularmente	16	23%
Algunas veces	10	14%
Nunca	1	1%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.14.



Fuente: Cuadro 3.14.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 33% de los encuestados dijo que siempre, el 29% estableció que casi siempre, un 23% respondió que regularmente, el 14%, dijo que algunas veces y un 1% expreso que nunca.

En promedio el 85% de los encuestados considera que con un alto nivel de cooperación se logrará se lograra una mejor satisfacción laboral.

15. ¿Considera usted que una fluida comunicación en el trabajo se lograra una mejor satisfacción laboral?

Cuadro 3.15.

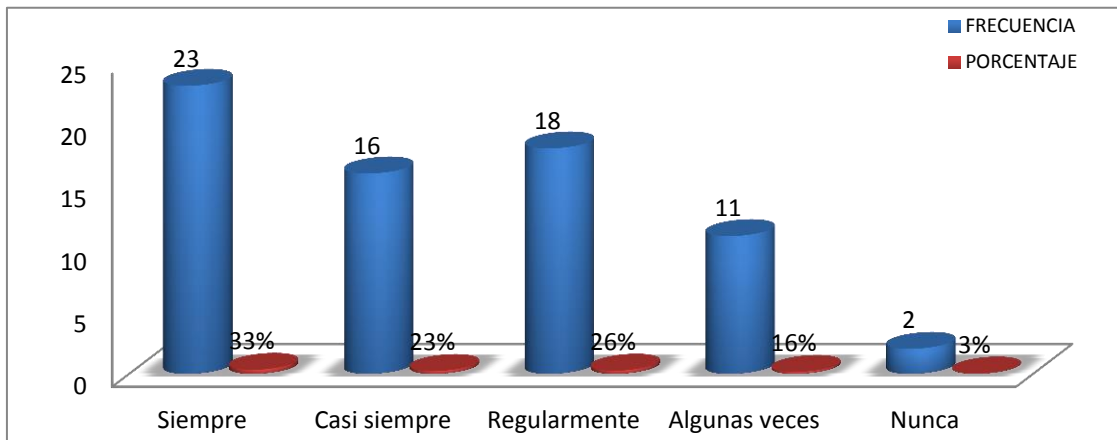
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	23	33%
Casi siempre	16	23%
Regularmente	18	26%
Algunas veces	11	16%
Nunca	2	3%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia



**Gráfico 3.15.**



**Fuente: Cuadro 3.15.**

**Elaboración: Propia**

### **INTERPRETACIÓN**

En relación a esta pregunta, el 33% de los encuestados dijo que siempre, el 26% estableció que regularmente, un 23% respondió que casi siempre, el 16%, dijo que algunas veces y un 3% expreso que nunca.

En promedio el 81% de los encuestados considera que con una fluida comunicación en el trabajo se lograría una mejor satisfacción laboral.

### **16. ¿Considera usted que trabajando en equipo se lograra una mejor satisfacción laboral?**

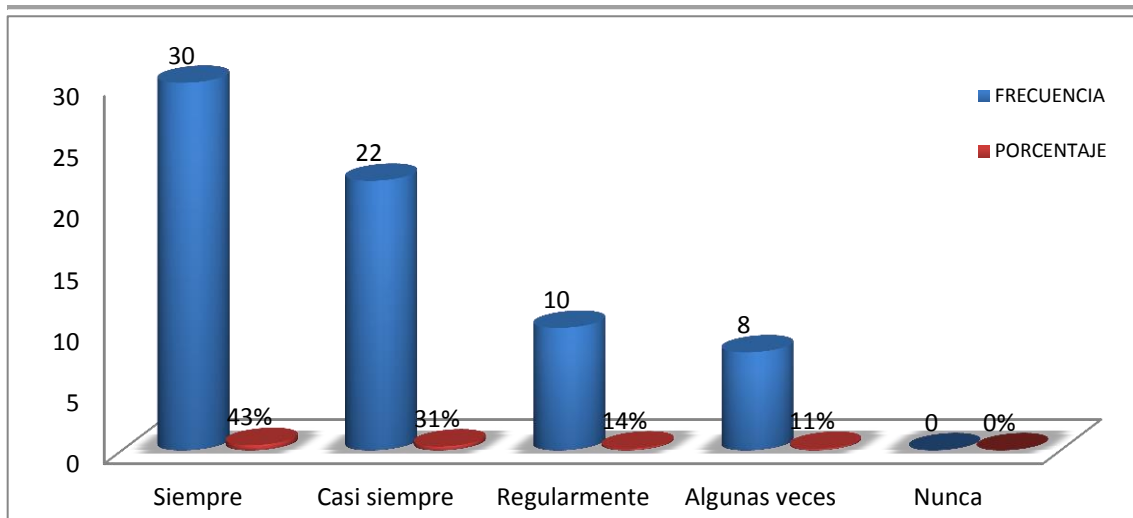
**Cuadro 3.16.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	30	<b>43%</b>
Casi siempre	22	<b>31%</b>
Regularmente	10	<b>14%</b>
Algunas veces	8	<b>11%</b>
Nunca	0	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta**

**Elaboración: Propia**

**Gráfico 3.16.**



Fuente: Cuadro 3.16.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 43% de los encuestados dijo que siempre, el 31% estableció que casi siempre, un 14% respondió que regularmente, el 1%, dijo que algunas veces.

En promedio el 79% de los encuestados considera que trabajando en equipo se lograra una gestión de recursos humanos eficiente.

17. ¿Considera usted que con un alto grado de motivación en el trabajo se lograra una mejor satisfacción laboral?

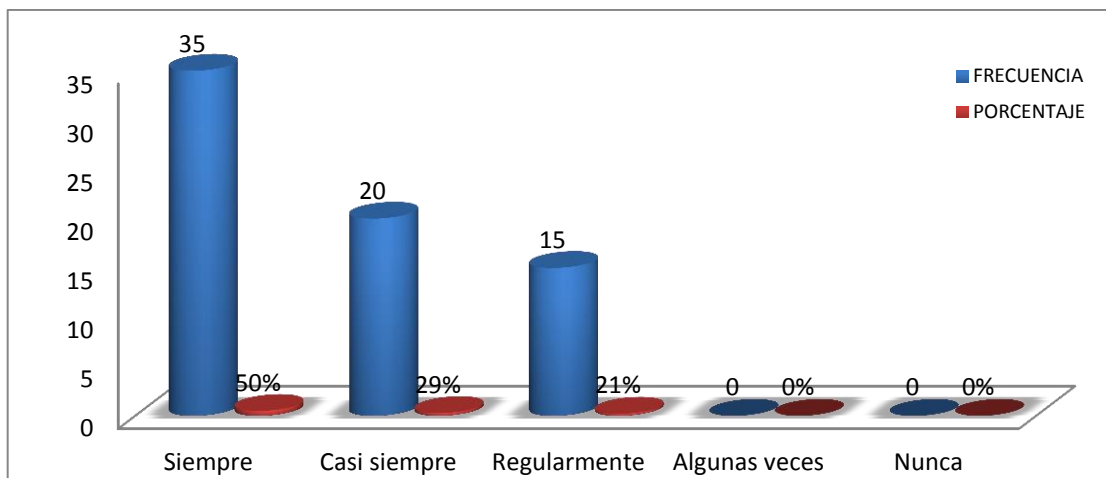
Cuadro 3.17.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	35	50%
Casi siempre	20	29%
Regularmente	15	21%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.17.



Fuente: Cuadro 3.17.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 50% de los encuestados que siempre, el 29% estableció que casi siempre, un 21% respondió que regularmente.

En promedio el 100% de los encuestados considera que con un alto grado de motivación en el trabajo se lograra una gestión de recursos humanos eficiente.

18. ¿Considera que con un alto nivel de rotación de personal se afectara satisfacción laboral?

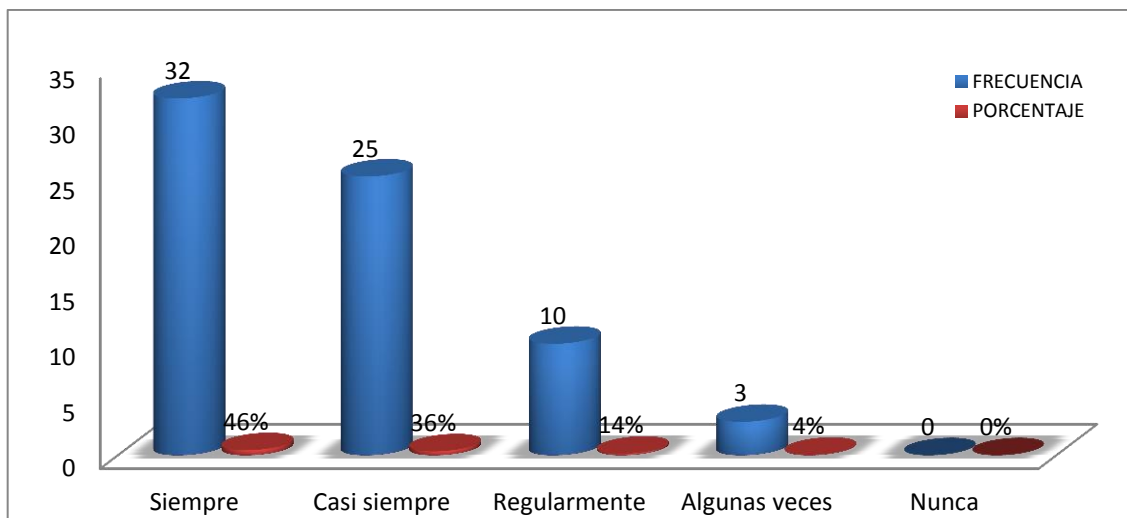
Cuadro 3.18.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	32	46%
Casi siempre	25	36%
Regularmente	10	14%
Algunas veces	3	4%
Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.18.



Fuente: Cuadro 3.18.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 46% de los encuestados que siempre, el 36% estableció que casi siempre, un 14% respondió que regularmente, además un 4% dijo que algunas veces.

En promedio el 96% de los encuestados considera que con un alto nivel de rotación de personal se afectara gestión de recursos humanos eficiente. Esto tiene sentido al rotar demasiado el personal se pierde identidad, compromiso y la organización tendrá que gastar tiempo y dinero en capacitación.

### 19. ¿Considera usted que las competencias desarrolladas por los empleados generara competencia y afectara las relaciones interpersonales en el trabajo?

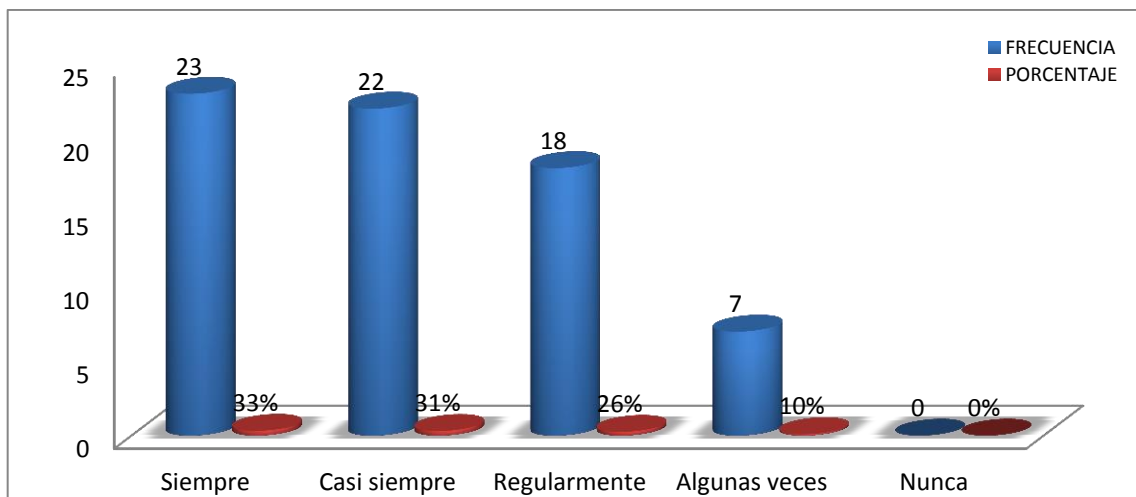
Cuadro 3.19.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	23	33%
Casi siempre	22	31%
Regularmente	18	26%
Algunas veces	7	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.19.



Fuente: Cuadro 3.19.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 33% de los encuestados que siempre, el 31% estableció que casi siempre, un 10% respondió que regularmente.

En promedio el 100% de los encuestados considera que las competencias desarrolladas por los empleados generaran competencia y afectara las relaciones interpersonales en el trabajo.

20. ¿Considera usted que el grado de motivación en el trabajo incidirá en mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo?

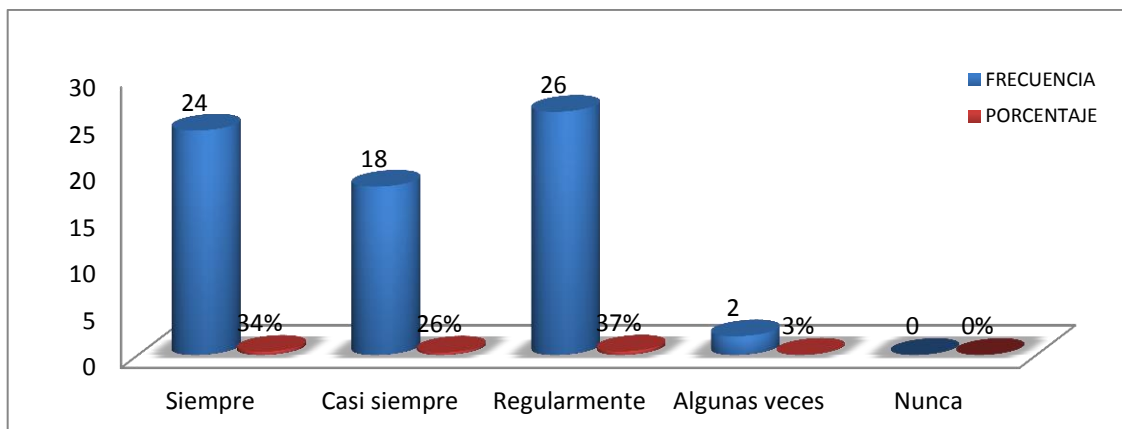
Cuadro 3.20.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	24	34%
Casi siempre	18	26%
Regularmente	26	37%
Algunas veces	2	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

Gráfico 3.20.



Fuente: Cuadro 3.19.

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN

En relación a esta pregunta, el 34% de los encuestados que siempre, el 37% estableció que regularmente, un 26% respondió que casi siempre y un 3% dijo que algunas veces.

En promedio el 100% de los encuestados considera que la motivación en el trabajo incidirá en mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo. Esto es básico para todo proceso de relaciones humanas en el trabajo. Dado que los incentivos van de la mano de motivación.

### CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

#### HIPÓTESIS PRINCIPAL (H<sub>i</sub>)

Las relaciones interpersonales influirían en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

#### HIPÓTESIS NULA (H<sub>o</sub>)

Las relaciones interpersonales no influirían en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

Por lo tanto, para realizar la prueba de hipótesis de acuerdo con los resultados según tabulación de datos, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%.

Entonces, para el caso aplicamos la prueba del CHI – CUADRADO mediante la siguiente

fórmula 
$$X^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$
; considerando los grados de libertad que resultan de las

filas por columnas  $(20 - 1) (5 - 1) = 19 \times 4 = 76$ ; obteniendo por dato de tabla como valor crítico de  $= 96,4561$ .

**APLICACIÓN DEL CHI-CUADRADO EN FUNCIÓN A LAS FRECUENCIAS OBSERVADAS.**

**FÓRMULA:**

$$X^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

**Dónde:**  $X^2$  = Chi-Cuadrado  $f_e$   
 $f_o$  = Frecuencias observadas  
 $f_e$  = Frecuencias esperadas



Rptas Cuadro	1			2			3			4			5			TOTAL
	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	x <sup>2</sup>	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	x <sup>2</sup>	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	x <sup>2</sup>	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	x <sup>2</sup>	f <sub>o</sub>	f <sub>e</sub>	x <sup>2</sup>	
1	13	19,15	1,9750653	16	16,75	0,0335821	23	16,4	2,6560976	17	12,85	1,3402724	1	4,85	3,0561856	70
2	10	19,15	4,3719321	12	16,75	1,3470149	26	16,4	5,6195122	15	12,85	0,3597276	7	4,85	0,9530928	70
3	20	19,15	0,0377285	13	16,75	0,8395522	15	16,4	0,1195122	12	12,85	0,0562257	10	4,85	5,4685567	70
4	10	19,15	4,3719321	13	16,75	0,8395522	20	16,4	0,7902439	16	12,85	0,772179	11	4,85	7,7984536	70
5	8	19,15	6,4920366	16	16,75	0,0335821	19	16,4	0,4121951	16	12,85	0,772179	11	4,85	7,7984536	70
6	16	19,15	0,5181462	12	16,75	1,3470149	22	16,4	1,9121951	15	12,85	0,3597276	5	4,85	0,0046392	70
7	16	19,15	0,5181462	15	16,75	0,1828358	23	16,4	2,6560976	16	12,85	0,772179	0	4,85	4,85	70
8	18	19,15	0,0690601	19	16,75	0,3022388	12	16,4	1,1804878	12	12,85	0,0562257	9	4,85	3,5510309	70
9	36	19,15	14,82624	25	16,75	4,0634328	9	16,4	3,3390244	0	12,85	12,85	0	4,85	4,85	70
10	5	19,15	10,455483	7	16,75	5,6753731	6	16,4	6,595122	30	12,85	22,888911	22	4,85	60,643814	70
11	10	19,15	4,3719321	15	16,75	0,1828358	12	16,4	1,1804878	25	12,85	11,488132	8	4,85	2,0458763	70
12	15	19,15	0,8993473	10	16,75	2,7201493	16	16,4	0,0097561	26	12,85	13,457004	3	4,85	0,7056701	70
13	16	19,15	0,5181462	19	16,75	0,3022388	12	16,4	1,1804878	16	12,85	0,772179	7	4,85	0,9530928	70
14	23	19,15	0,7740209	20	16,75	0,630597	16	16,4	0,0097561	10	12,85	0,6321012	1	4,85	3,0561856	70
15	23	19,15	0,7740209	16	16,75	0,0335821	18	16,4	0,1560976	11	12,85	0,2663424	2	4,85	1,6747423	70
16	30	19,15	6,147389	22	16,75	1,6455224	10	16,4	2,497561	8	12,85	1,8305447	0	4,85	4,85	70
17	35	19,15	13,118668	20	16,75	0,630597	15	16,4	0,1195122	0	12,85	12,85	0	4,85	4,85	70
18	32	19,15	8,6225849	25	16,75	4,0634328	10	16,4	2,497561	3	12,85	7,5503891	0	4,85	4,85	70
19	23	19,15	0,7740209	22	16,75	1,6455224	18	16,4	0,1560976	7	12,85	2,6632296	0	4,85	4,85	70
20	24	19,15	1,228329	18	16,75	0,0932836	26	16,4	5,6195122	2	12,85	9,161284	0	4,85	4,85	70
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>		<b>80,86423</b>	<b>335</b>		<b>26,61194</b>	<b>328</b>		<b>38,70732</b>	<b>257</b>		<b>100,8988</b>	<b>97</b>		<b>131,6598</b>	1400

Cálculo de Frecuencias esperadas ( $f_e$ )

$$f_{e(1)} = \frac{383 \times 70}{1400} = 19,15$$

$$f_{e(2)} = \frac{335 \times 70}{1400} = 16,75$$

$$f_{e(3)} = \frac{328 \times 70}{1400} = 16,4$$

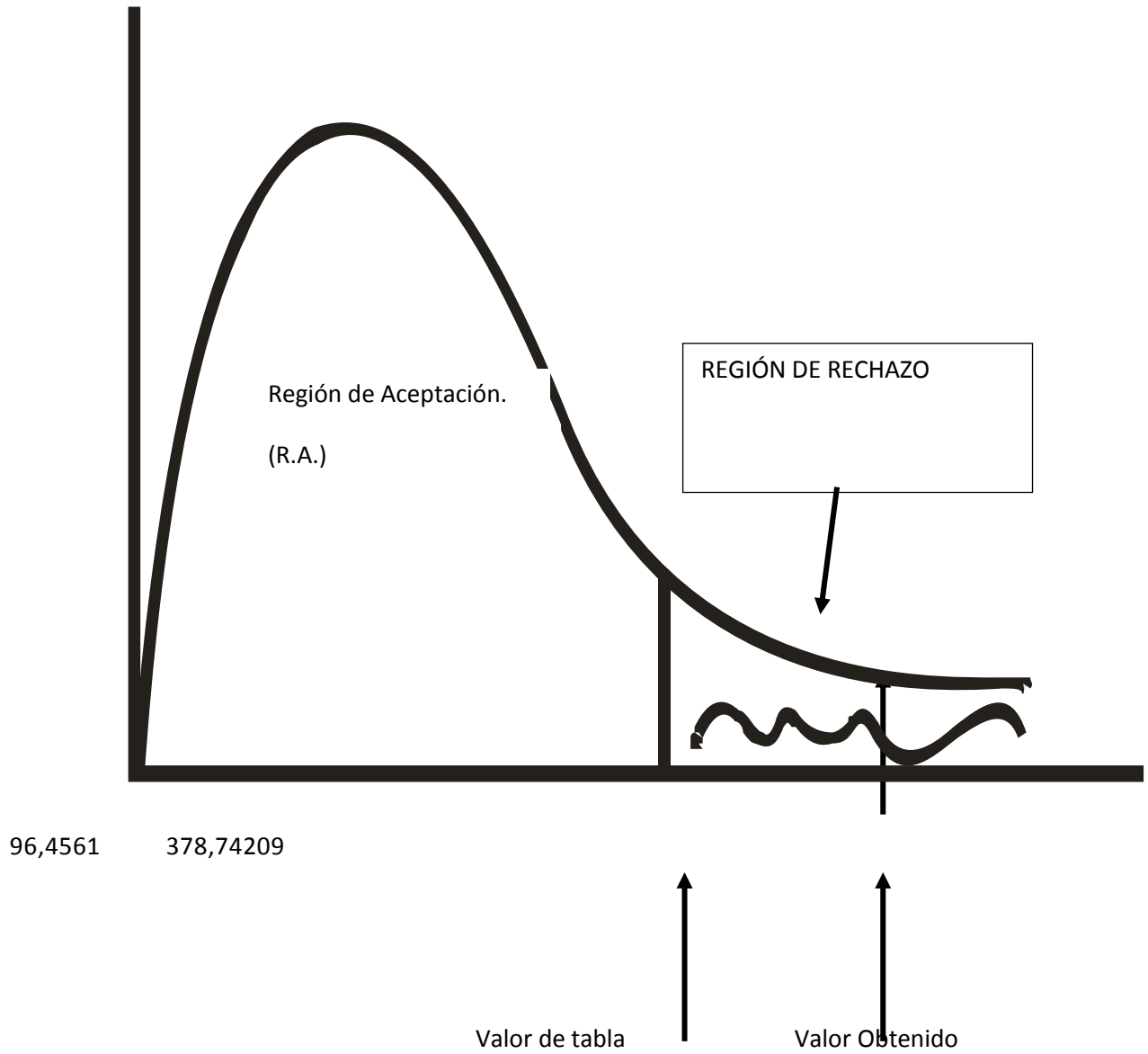
$$f_{e(4)} = \frac{257 \times 70}{1400} = 12,85$$

$$f_{e(5)} = \frac{97 \times 70}{1400} = 4,85$$

$$\therefore x^2 = 80,86423 + 26,61194 + 38,70732 + 100,8988 + 131,6598$$

$$x^2 = 378,7421$$

En consecuencia, el valor obtenido es de 378,74209; superando al valor crítico 96,4561 según tabla. Entonces, se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se acepta la Hipótesis de Investigación; donde se afirma que las Relaciones Interpersonales influenciarían en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.



**PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

FÓRMULA:

$$\chi^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

- Grados de Libertad.  $GL = 5 - 1 = 4 \Rightarrow 9.49$  valor crítico en tabla

$70 / 5 = 14$  Frecuencia Esperada

**1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA (H<sub>1</sub>).**

La motivación personal influiría significativamente satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

**HIPÓTESIS NULA (H<sub>0</sub>).**

La motivación personal no influiría significativamente satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

$$x^2 = \frac{(16-14)^2}{14} + \frac{(19-14)^2}{14} + \frac{(12-14)^2}{14} + \frac{(16-14)^2}{14} + \frac{(7-14)^2}{14}$$

$$x^2 = 0,286 + 1,786 + 0,286 + 0,701 + 3,5 \quad \boxed{x^2 = 6,559}$$

De acuerdo a resultados se acepta la Hipótesis Específica (1) y se acepta la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis verdadera.

## 2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA (2).

El trabajo en equipo influiría significativamente satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

### HIPÓTESIS NULA (H<sub>0</sub>).

El trabajo en equipo no influiría significativamente satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

$$x^2 = \frac{(30-14)^2}{14} + \frac{(22-14)^2}{14} + \frac{(10-14)^2}{14} + \frac{(8-14)^2}{14} + \frac{(0-14)^2}{14}$$

$$x^2 = 18,286 + 4,571 + 1,43 + 2,571 + 14 \boxed{x^2 = 40,858}$$

Según resultados se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis Específica (2).

### 3. HIPÓTESIS ESPECÍFICA (3).

El grado de autonomía influiría significativamente satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

#### HIPÓTESIS NULA (H<sub>0</sub>).

El grado de autonomía no influiría significativamente satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

$$x^2 = \frac{(35-14)^2}{14} + \frac{(20-14)^2}{14} + \frac{(15-14)^2}{14} + \frac{(0-14)^2}{14} + \frac{(0-14)^2}{14}$$

$$x^2 = 31,5 + 2,571 + 0,071 + 14 + 14 \boxed{x^2 = 62,142}$$

Como se aprecia, los resultados indican que se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Específica (3).

## CONCLUSIONES

Se concluye lo siguiente:

Las Relaciones Interpersonales influirían en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

Esto se puede corroborar con los siguientes datos obtenidos:

- Las Relaciones Interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros tu área de trabajo
- Existe un clima organizacional positivo en esta institución municipal
- La mayoría de empleados percibe que no hay seguridad en su puesto de trabajo
- Se percibe que existe cooperación en el trabajo
- Existe una buena comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba entre jefes y subordinados
- Los jefes y subordinados escuchan las opiniones y sugerencias de los subordinados
- Existe conflictos entre los miembros de la organización
- Se percibe que en la organización se escucha a los empleados y se les apoya cuando existen problemas
- Existe un alto grado de rotación en el trabajo
- No se dan cursos de capacitación a los empleados
- No se reconoce y se premia el buen trabajo realizado
- Además que los empleados se sienten satisfechos con la labor que realizan, entre otros puntos.

La motivación personal influiría significativamente satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

El trabajo en equipo influiría significativamente satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

El grado de autonomía influiría significativamente satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.

## **RECOMENDACIONES**



Se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos para mantener y mejorar las Relaciones Interpersonales en el trabajo:

- Los seres humanos somos sociables por naturaleza y siempre hemos interactuado con otros desde edades muy tempranas. Gran parte del tiempo que vivimos lo desarrollamos en nuestro lugar de trabajo, por consiguiente es imposible no crear lazos de amistad, puesto que son 8 horas diarias los 5 días a la semana junto a nuestros colegas de trabajo.
- De igual forma tener lazos entre compañeros significa compartir experiencias y éxitos comunes, encontrar un apoyo en momentos de frustración, intercambiar conocimientos, fortalecer la identidad y la cultura institucional y sobretodo crear alianzas que le aportan a la organización.
- Se recomienda mejorar la cooperación en el trabajo, porque ella surge de la necesidad humana de compartir, somos seres humanos sociales, no podemos estar completamente aislados o alejados de los demás, especialmente cuando emprendemos cualquier proyecto. Cooperar implica equilibrar e intercambiar ideas, esfuerzo, dedicación y tiempo. La falta de humildad nos puede hacer creer que no necesitamos a nadie, pero en realidad cada uno necesita la cooperación de los demás para aprender, realizar, transmitir y legar. La cooperación es el valor que nos recuerda esa condición de seres interdependientes.
- Dar autonomía los empleados, significa dar margen para que puedan desarrollar el trabajo que tengan encomendado y para tomar decisiones dentro del dominio de tareas que tienen asignadas. Esta autonomía, permitirá que estas personas ganen en autoconfianza, motivación y en creatividad (entendiéndose creatividad en este caso como la capacidad de encontrar un mayor abanico de soluciones y alternativas antes los distintos problemas que puedan ir surgiendo) y por lo tanto produzcan mejores resultados, ya que supone un mayor reto personal y al fin y al cabo son los retos lo que nos hacen evolucionar.

## **ANEXOS**

### **1. Fuentes de Información.**

- BERNAL, C.A. (2000) Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Santa Fe – Bogotá: Editorial PRENTICE – HALL.
- CABALLERO, A. (2000) Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A.
- COLONIBOL B. (2000) “Orientaciones básicas de Metodología de la Investigación Científica; Séptima edición; Edic. Libros y publicaciones; Lima , (p: 192 y siguientes)
- CHIAVENATO, I. (2004) Gestión del Talento Humano. México: Editorial Mc Graw – Hill.
- FRED R. David. (2003) Administración Estratégica. México: Editorial Prentice – Hall.

- KAST, Fremont. (1996) Administración en las Organizaciones. México: Editorial Mc. GRAW – HILL.
- ROBBINS (1) (1999). Comportamiento Organización al. México: Prentice Hall
- STONER / FREEMAN / GILBERT, JR. (1996) Administration. México: Editorial PRENTICE – HALL HISPANOAMERICANA S.A.

#### REFERENCIA DE INTERNET

- [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)
- [saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/.../2479/.../Tesis%20Completa.%20PDF..pd...](http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/.../2479/.../Tesis%20Completa.%20PDF..pd...)
- [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)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Administración y Finanzas › Recursos Humanos
- [www.mundolibre.org.pe/conferencia/recursos/files/.../sandra-abregu.pdf](http://www.mundolibre.org.pe/conferencia/recursos/files/.../sandra-abregu.pdf)
- [tesis.pucp.edu.pe/.../PUGA\\_VILLANUEVA\\_LUCIA\\_RELACIONES\\_IN...](http://tesis.pucp.edu.pe/.../PUGA_VILLANUEVA_LUCIA_RELACIONES_IN...)
- [sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/.../n15.../a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/.../n15.../a04.pdf)
- [www.ciec.ulima.edu.pe/.../...](http://www.ciec.ulima.edu.pe/.../)
- <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/#ixzz2R6HpupLS>
- [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.rrhh-web.com/capacitacion.html](http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html)
- [www.12manage.com/forum.asp?TB=i\\_hr&S=31](http://www.12manage.com/forum.asp?TB=i_hr&S=31)
- [definicion.de/relaciones-interpersonales](http://definicion.de/relaciones-interpersonales)
- [www4.ujaen.es/~jpoza/DRH.../TRANSPARENCIAS%20TEMA%201.pdf](http://www4.ujaen.es/~jpoza/DRH.../TRANSPARENCIAS%20TEMA%201.pdf)

## 2. Matriz de Consistencia.

### “LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE ICA”, DURANTE EL PERIODO 2015”.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015?</p> <p><b>Problema Secundario</b> <b>Problema Secundario1:</b> ¿En qué medida la motivación personal influye en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015?</p> <p><b>Problema Secundario 2:</b> ¿Cómo el trabajo en equipo influye en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015?</p> <p><b>Problema Secundario 3:</b> ¿De qué manera el grado de autonomía en el trabajo influye en la satisfacción</p>	<p><b>Objetivo general</b> Analizar como las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.</p> <p><b>Objetivo específicos</b> <b>Objetivo específicos1</b> Determinar como la motivación personal influye en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.</p> <p><b>Objetivo específicos2</b> Determinar como el trabajo en equipo influye en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.</p> <p><b>Objetivos específico3</b> Establecer como el grado de autonomía en el trabajo</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Las relaciones interpersonales influirían en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> <b>Hipótesis específica 1</b> La motivación personal influiría significativamente satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b> El nivel de colaboración del grupo influiría en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.</p> <p><b>Hipótesis específica 3</b> El trabajo en equipo influiría en la satisfacción laboral de</p>	<p><b>Variable Independiente</b> Relaciones interpersonales</p> <p><b>Variable Dependiente</b> Satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación personal</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Autonomía personal</li> <li>- Reconocimiento en el trabajo bien hecho.</li> <li>- El salario.</li> <li>- Posibilidades de promoción y crecimiento</li> </ul>

laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015?	influye en la satisfacción laboral de los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.	los empleados del área de créditos de la Caja Municipal de Ica, durante el periodo 2015.		
---	--	--	--	--

1. Encuesta ó Entrevista.

ENCUESTA



Cuestionario para conocer “Las Relaciones Interpersonales como factor determinante en la Satisfacción Laboral en el área de Créditos de la Caja Municipal de Ica”, en el periodo 2015”.

INSTRUCCIONES.- Estimado alumno se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

- 1) ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de tu área de trabajo?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
  
- 2) ¿En su trabajo percibe que hay un buen clima laboral?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
  
- 3) ¿Se siente usted que existe cierto nivel de seguridad en puesto su trabajo?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
  
- 4) ¿Existe cooperación en el trabajo?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
  
- 5) ¿Existe una buena comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba entre jefes y subordinados?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente

- d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 6) ¿Los jefes y subordinados escuchan las opiniones y sugerencia de los subordinados?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 7) ¿Existen conflictos entre los miembros de la organización?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 8) ¿En la organización se escucha a los empleados y se les apoya cuando existen problemas?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 9) ¿Existe un alto grado de rotación en el trabajo?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 10) ¿Se dan cursos de capacitación para los empleados?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 11) ¿Se reconoce y premia el buen trabajo realizado?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 12) ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre

- c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 13) ¿Considera usted que con un alto grado de autonomía en el trabajo se lograra una gestión de recursos humanos eficiente?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 14) ¿Considera usted que con un alto nivel de cooperación se lograra una gestión de recursos humanos eficiente?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 15) ¿Considera usted que una fluida comunicación en el trabajo se lograra una gestión de recursos humanos eficiente?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 16) ¿Considera usted que trabajando en equipo se lograra una gestión de recursos humanos eficiente?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 17) ¿Considera usted que con un alto grado de motivación en el trabajo se lograra una gestión de recursos humanos eficiente?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 18) ¿Considera usted que un alto nivel de rotación de personal afectara las relaciones interpersonales en el trabajo?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca



- 19) ¿Considera usted que las competencias desarrolladas por los empleados generara competencia y afectara las relaciones interpersonales en el trabajo?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca
- 20) ¿Considera usted que el grado de motivación en el trabajo incidirá en mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Regularmente
  - d. Algunas veces
  - e. Nunca