

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**Relaciones humanas y desempeño laboral de los  
trabajadores de la UGEL - Santa, 2018**

Tesis para obtener el Grado Académico de  
Maestro en Educación con mención en Docencia Universitaria y Gestión  
Educativa

**Autor:**

**Poma Colonia, Luis Enrique**

**Asesor:**

**Villanque Alegre, Boris Vladimir**

Chimbote – Perú

2018

## INDICE

1. PALABRAS CLAVE .....	iv
2. TÍTULO.....	v
3. RESUMEN .....	v
4. ABSTRACT .....	vi
5. INTRODUCCIÓN.....	1
5.1. Antecedentes y Fundamentación científica.....	1
5.1.1. Antecedentes.....	1
5.1.2. Fundamentación científica.....	5
5.2. Justificación de la investigación.....	31
5.3. Problema .....	32
5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables .....	34
5.4.1. Definición conceptual.....	34
5.5. Hipótesis.....	38
5.6. Objetivo.....	38
5.6.1. Objetivo General .....	38
5.6.2. Objetivos específicos.....	38
6. MATERIAL Y MÉTODOS .....	38
6.1. Tipo y diseño de investigación.....	38
6.1.1. Tipo de investigación .....	38
6.1.2. Diseño de investigación.....	39
6.2. Población y muestra .....	39
6.2.1. Población .....	39
7. RESULTADOS .....	41
7.1. Presentación .....	41
7.1.1. Análisis descriptivo de la variable relaciones humanas .....	42

7.1.2 Análisis descriptivo de las dimensiones de la variable relaciones humanas	43
7.1.3. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.....	44
7.1.4. Análisis descriptivo de las dimensiones de la variable desempeño laboral	45
7.1.5. Análisis descriptivo de Variable y Dimensiones.....	46
7.2. Prueba de Hipótesis:.....	47
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	48
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
10. AGRADECIMIENTO .....	51
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
12. ANEXOS Y APENDICE.....	57
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos .....	57
Anexo 2: Ficha técnica del instrumento de recolección de datos .....	61

## 1. PALABRAS CLAVE

<b>Tema</b>	<b>: Relaciones humanas - Desempeño laboral</b>
<b>Especialidad</b>	<b>: Educación Superior</b>

## KEYWORD

<b>Topic</b>	<b>: Human relations – Labor performance</b>
<b>Specialty</b>	<b>: Education higher</b>

## Línea de investigación.

<b>AREA</b>	<b>SUB AREA</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>LINEAS DE INVESTIGACION</b>
<b>Ciencias Sociales</b>	<b>Ciencias de la Educación</b>	<b>Educación General (Capacitación Pedagógica)</b>	<b>Preparación de docentes y desarrollo profesional</b>

## 2. TÍTULO

**Relaciones humanas y desempeño laboral de los  
trabajadores de la UGEL-Santa, 2018**

**Human relations and labor performance of the  
workers of the UGEL- Santa, 2018**

## 3. RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo fundamental: Determinar la relación que existe entre las relaciones humanas y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL- Santa, 2018. El tipo de investigación que se empleó fue, la Investigación Descriptiva, el diseño no experimental transeccional correlacional, los instrumentos que se utilizaron para evaluar las variables fueron, dos encuestas de investigación dividido en dos partes la primera referido a las relaciones humanas y la segunda al desempeño laboral específicamente; la muestra estuvo constituido por 65 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local del Santa en el año 2018. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que el coeficiente de correlación es de 0.507 y de acuerdo a la escala existe una correlación positiva media, del mismo modo el nivel de significancia obtenido es 0,000 cifra que es menor a 0.05, esto indica que existe relación entre las variables entonces podemos concluir que: las relaciones humanas se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Santa, 2018.

#### **4. ABSTRACT**

The main objective of this research work was to: Determine the relationships between human relations and job performance of the workers of the UGEL-Santa, 2018. The type of research that was used was the Descriptive Research, the non-experimental design Correlational transection, the instruments that were used o evaluate the variables were, two research surveys divided into two parts, the first one referred to human relations and the second to job performance specifically; the sample consisted of 65 workers from the Local Educational Management Unit of Santa in 2018. According to the results obtained, it is concluded that the correlation coefficient is 0.507 and according to the scale there is a correlation positive mean, in the same way the level of significance obtained is 0,000 figure that is less than 0.05, this indicates that there is a relationship between the variables so we can conclude that: human relations are directly related to the labor performance of UGEL workers. Santa, 2018.

## **5. INTRODUCCIÒN**

### **5.1. Antecedentes y Fundamentaci3n cient3fica**

#### **5.1.1. Antecedentes**

Campos y Castañeda (2013) "Relaciones humanas y desempeño laboral en docentes de las instituciones educativas p3blicas del distrito de San Juan De Miraflores, 2013" llevada a cabo en la Universidad Cesar Vallejo Lima -Perú. Para optar el grado de Magister en Administraci3n de la Educaci3n. Utilizaron el m3todo descriptivo y el diseño de la investigaci3n fue correlacional de corte transversal, la poblaci3n estuvo constituida por 520 docentes y la muestra fue de 222 docentes, el instrumento que utilizaron fueron dos fichas de encuesta, con 30 ítems cada uno, despu3s de aplicar los instrumentos en menci3n a su trabajo de investigaci3n llegaron a la conclusi3n:

Que existe relaci3n directa y significativa entre las relaciones humanas y el desempeño laboral de los docentes de las I.E. p3blicas del distrito de San Juan de Miraflores, 2013. Hallándose adem3s una correlaci3n alta entre las variables de estudio. Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman la hip3tesis relacionada con el compañerismo y el desempeño laboral, se pudo corroborar que existe relaci3n directa y significativa entre el compañerismo y el desempeño laboral de los docentes de las I.E. p3blicas del distrito de San Juan de Miraflores, 2013. Tambi3n se sometió a la prueba estadística de Rho de Spearman la hip3tesis relacionada con la comunicaci3n eficaz y el desempeño laboral en la cual se constat3 que existe relaci3n directa y significativa entre la comunicaci3n eficaz y el desempeño laboral.

L3pez (2012) "Las Relaciones Interpersonales como factor determinante de la comunicaci3n" llevada a cabo en la Universidad de Guatemala, en este trabajo se emple3 el Diseño de Investigaci3n Longitudinal con un universo de estudiantes, personal administrativo y docentes del Instituto Mixto de Educaci3n B3sica por Cooperativa Corrales, del municipio de Cabrican departamento de Quetzaltenango, siendo su muestra de un total de 29 estudiantes, 10 docentes y un director, y su objetivo general fue: "Establecer



las relaciones interpersonales como factor determinante en la comunicación”, del cual se ha realizado una breve explicación de la tesis y las conclusiones que tiene relación con el presente trabajo. La presente tesis describe las relaciones interpersonales como factor determinante de la comunicación, tiene influencia en las relaciones humanas, que describe los mismos factores que debemos tener para que mejoren las relaciones entre docentes y alumnos, entre docentes y comunidad educativa. Entre las conclusiones que podemos mencionar se tiene a los siguientes:

Las relaciones interpersonales son una oportunidad para acercarse a otras experiencias y valores, así como ampliar conocimientos. Manifiestan que la ejecución de tareas en equipo en el aula crea a un ambiente de armonía, de objetividad, de convivencia, desarrollo de habilidades y destrezas, desenvolvimiento personal y colectivo que permite adquirir conocimientos y experiencias. Mencionan que; por medio de la autoestima las relaciones interpersonales harán que los estudiantes y docentes sean capaces de lograr una vida personal y social.

Arce y malvas (2013) en su trabajo de investigación titulado: "El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de huari – 2013" llevada a cabo en la Universidad Católica Sedes Sapientiae- Escuela de Posgrado Huari -Perú. Para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión e Innovación Educativa. La investigación que realizaron fue básica y descriptiva enunciando los fundamentos teóricos sobre la relación entre clima organizacional y relaciones interpersonales. Por otra parte, describe o especifica las características de las variables asociadas. La investigación se ejecutó siguiendo un diseño no experimental, transversal- correlacional, debido a que no se manipularon variables, la población estuvo constituida por 48 docentes y la muestra fue de 48 docentes. Las técnicas empleadas en la investigación fueron la encuesta, el fichaje y el análisis estadístico, el instrumento que utilizaron fue una ficha de encuesta, con 35 ítems, después de aplicar el instrumento en mención a

su trabajo de investigación llegaron a siguiente conclusión: Que, existe una correlación significativa alta entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari. Tanto la variable clima organizacional como la variable relaciones interpersonales están entre los niveles bueno, regular y bajo. El clima organizacional de la institución es adecuado para el personal y las relaciones interpersonales también parecen las adecuadas, con tendencia a mejorar de la misma manera se pudo visualizar que La correlación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo es moderada debido a que el liderazgo está entre regular y alto, se recomiendo al equipo directivo de la I.E. Manuel González Prada de Huari programar la realización de talleres de liderazgo directivo y pedagógico que ayuden a fortalecer el liderazgo compartido, las relaciones interpersonales entre los trabajadores entre estos y sus directivos. Las instituciones educativas necesitan líderes comprometidos con la organización.

Según, Duarte y Col (2014), en el trabajo de Investigación titulado Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral de los empleados de la Empresa Adara S.A. Nicaragua 2014. El estudio se enfocó en determinar el nivel de satisfacción y los factores que intervienen en la misma, para los empleados de la Empresa ADARA, S.A. Se aplicó una encuesta de manera aleatoria a 400 empleados de las diferentes áreas de la compañía. Después del análisis de los resultados los investigadores concluyen, que, el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa es del 89%, lo cual indica que la mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de satisfacción trabajando para la compañía. También se logró determinar que el factor considerado como el más importante para los empleados a la hora de medir la satisfacción es el disfrutar su trabajo, representando el 46.25%. No obstante, se recomienda a la empresa no descuidar este aspecto tan importante.

Chiang, Méndez y Sánchez, (2014), En El estudio titulado: “Cómo influye la Satisfacción Laboral sobre el desempeño: Caso Empresa de RETAIL. Chile

2014”, este estudio analiza las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en los trabajadores de una Empresa de RETAIL, Muestra de 53 trabajadores, con una tasa de respuesta del 83%. Para lograr el objetivo se aplicó un instrumento con 54 preguntas, con datos descriptivos, información sobre el conocimiento del proceso de la evaluación del desempeño y una encuesta de satisfacción laboral elaborada por Chiang, (2008). La fiabilidad de las escalas de satisfacción laboral es adecuada con la excepción de la escala “Satisfacción con la relación subordinado-supervisor”. Para el análisis de la evaluación del desempeño se utilizaron datos recogidos por la empresa analizada. El análisis muestra que los trabajadores conocen la herramienta “evaluación del desempeño”, sus evaluaciones varían entre 3 y 7 (máximo de 8). La variable de satisfacción laboral muestra un nivel alto (promedio de 4 sobre 5). De los datos analizados se concluye que, la correlaciones entre ambas variables indican que, para los trabajadores, a medida que su satisfacción con las oportunidades de desarrollo y con la forma de reconocimiento aumenta, su orientación al logro disminuye.

Según, Martínez (2013), en la investigación titulada: “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2013”. El propósito de la presente investigación es evaluar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el servicio de administración tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2013. Para tales efectos se tuvo como unidad de análisis el área de operaciones de la institución con la participación de una muestra de cuarenta y dos trabajadores, utilizándose como técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación y la encuesta, para cuyos efectos se elaboró la guía de observación y el cuestionario que fueron aplicados a los colaboradores del SATT. Que llevaron a los investigadores a las siguientes conclusiones. Como principales resultados se obtuvo que del total de los trabajadores un 57% señala que le gusta el trabajo que realiza, así como un 55% indica que el

trabajo que ejecuta corresponde a la profesión en la cual se graduó; un 45% de los trabajadores indicó que con los sueldos que ganan no satisfacen sus necesidades básicas, también es importante resaltar que un 41% señala que no se reconoce los logros alcanzados.

Alfaro y colaboradores (2012), en el estudio: “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades de Lima y Callao, 2012”. 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. Las principales a las que llegaron 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.

## **5.1.2. Fundamentación científica**

### **A. Relaciones Humanas**

#### **1. Concepto de relaciones humanas**

Marisol (2007) en su tesis de doctorado expone que la teoría de las relaciones en la investigación humanas promovió un modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización, un proceso por el cual el ser humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales. La autorrealización es tan

importante para sus miembros como las recompensas financieras que reciben.

Por otro lado Hirtz, (2009) Argumenta que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación.

Existen 3 tipos de relaciones interpersonales por Ladero, (2003), Las Relaciones íntimas y superficiales estas aparecen cuando se busca satisfacer una necesidad afectiva o una necesidad básica a partir del vínculo con otra persona, luego las Relaciones personales y sociales trata en que la identidad personal suele perder peso ante los modelos que la sociedad a menudo impone sobre el sujeto y las relaciones amorosas donde los componentes de intimidad, pasión y compromiso se agrupan para dar con el tipo de relación que se tendrá: podrá ser formal, de amistad, romántica. Los tipos de relaciones interpersonales antes mencionados buscan potenciar una habilidad y llegar a tener excelentes interacciones, es una herramienta esencial para nuestro progreso, (personal, laboral, amoroso, etc.)

Quijano, Alcívar & Alcívar De Márquez, (2013) destacan que "múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad".

Los resultados del meta análisis realizado por: Pavia y Sánchez, (2012) revelan que cada uno de estas tres dimensiones tiene una única y significativa relación con confianza y la correlación entre ellos es alta.

Los autores argumentan que las relaciones interpersonales que se practican en el trabajo deben generar un ambiente laboral adecuado, donde todos se sientan bien, también será de gran ayuda para potenciar las relaciones, donde hay personal de muy variadas edades, se debe escuchar a todos, y no desmerecer opiniones ni ideas de los demás.

El compañerismo, es el vínculo que se establece entre compañeros. Los compañeros son los individuos que forman algún tipo de grupo o comunidad y que persiguen un propósito u objetivo” (Regader, 2015).

Otro pilar fundamental de las relaciones humanas que viene a ser la comunicación, Enrique (2011) define en su libro;

... que el impacto de la comunicación en las organizaciones hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo (p.78).

Por otro lado Domínguez (2011) agrega que:

... la comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones; y enlista las siguientes afirmaciones: conduce a una mayor efectividad, Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta, permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño, aumenta el compromiso con la organización, logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados así como las personas dentro y fuera de la empresa, ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos y cómo reducir la resistencia al cambio (p. 54,55).

## 2. Tipos de relaciones humanas

Existen diferentes tipos de Relaciones Humanas, en el trabajo, en el hogar y en la comunidad, para el presente trabajo designaremos dos tipos de relaciones humanas:

**Primarias:** Son aquellas en las que se trata a la persona por la persona misma, no por su función o porque nos preste un servicio determinado. Las relaciones de una pareja. Las relaciones con la familia.

**Secundarios:** Son aquellas que se dan en función de obtener una utilidad. Las relaciones paciente-doctor Maestro-alumno Ingeniero-cliente

“Las relaciones humanas se erigen como la piedra angular y la alternativa directa para conseguir la interacción entre cada uno de los componentes: plana directriz, plana docente, plana administrativa, padre de familia y comunidad en general, a partir de una efectiva comunicación que a no dudarlo repercutirá en la formación rendimiento y desarrollo.”(Navarro, 2007).

**Relaciones humanas entre el director y el personal docente:** debe ser de un trato justo y educativo, de respeto y de sinceridad, que se demuestre en las palabras y acciones de ambos, hemos observado en las instituciones donde hay unas buenas relaciones humanas, la institución educativa destaca en el ámbito interno y externo, son instituciones muy apreciadas por la comunidad, los padres de familia, que visitan la institución educativa, observa un buen clima laboral de respeto y confianza, se distingue el liderazgo del director como principal administrador.

**Relaciones humanas entre docentes:** Asimismo las relaciones humanas entre docentes debe ser de respeto, sinceridad y cordialidad, superar las influencias de los grupos antagónicos para el logro de una meta común, unas buenas relaciones humanas entre docentes se demuestra a través de la ayuda mutua, el reconocimiento de su desempeño, el saber reconocer los errores y pedir las disculpas del caso, la colaboración libre y espontánea, sin

pedir recompensas o hacer alarde de la acción realizada, lo importante la ayuda reciproca de los docentes a nivel de grado, nivel de comisiones o de forma individual.

**Relaciones humanas docentes y estudiantes:** El trato principal es de respeto, debe impartirse verdadera democracia, el trato debe ser de forma horizontal, donde el maestro cumple su rol de conductor del aprendizaje, basado en el empleo, los valores morales, y un trato justo y equitativo a todos los estudiantes, sin preferencias, ni discriminaciones de ningún tipo. El maestro cumpliendo su labor de consejero y guía del alumno, reforzando sus capacidades, aptitudes, comprendiendo sus errores y desaciertos incentivándoles a mejor y ser unas personas de bien.

### **3. El trato en las relaciones humanas**

Según Pierre (citado en Montes y Montoya 2002) el trato en las relaciones humanas, son todas las cosas que queremos que los demás nos demuestren, la forma como nos gustaría que los otros se relacionaran con nosotros, que nos respetaran, nos vieran, nos oyeran, fueran amables y casi nos abrieran camino para poder pasar sin dificultades. Asimismo el trato es un listado enorme de comportamientos y valores aplicados a la relación con los demás: respeto, consideración, amabilidad, cariño, amor, reconocimiento, comunicación, apoyo, consuelo, satisfacción de necesidades, etc. También el trato con los semejantes, es respetar las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a términos del respeto reciproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas.

**El trato agradable en la oficina:** Según Mechelli, (2009) es importante el trato agradable en el trabajo y el ambiente laboral es lo que distingue, entre otras cosas como la productividad y la sensación buena genera en la oficina un buen ambiente, propicia un trabajo más relajado, una jornada más productiva, y una mejor sensación de bienestar en todos los integrantes del



lugar por ello conservar un trato agradable hacia otras personas es importante.

**Tratar a los compañeros correctamente:** Según Mechelli, (2009) el buen trato en la oficina, es actuar como nos gustaría que los demás lo hicieran, es decir debemos ser cordiales, atentos y respetuosos de los demás. Por ejemplo, la puntualidad es una manera de demostrar este respeto: llegar a tiempo al trabajo y a las reuniones es vital para elevar el buen concepto de jefe y compañeros en la oficina. A veces los chismes o comentarios que hacemos sin malas intenciones, resultan un agravio que perjudican nuestra relación laboral con el resto de los trabajadores, entonces debes ser respetuoso y compasivo con todos, si es que quieres que lo sean contigo. Esto incluye los insultos, los apodos, o incluso el volumen de tu voz en la oficina.

**Ser respetuoso en el lugar de trabajo:** Para Gasperin, (2010) el saludar a los compañeros de trabajo al iniciar la jornada y lo llamas por su nombre, usas el por favor y el gracias que son llaves mágicas que abren todas las puertas, compartes, eres solidario y cortés con los demás, respetando los espacios de trabajo, tratas con respeto y educación, entregando órdenes claras y en forma amable, asume con responsabilidad y compromiso una orden, realizas en privado una crítica o corrección y siempre sin groserías, ni faltas de respeto, aceptas sugerencias y reconoces los errores, reconoces un trabajo bien realizado, entregando una palabra, una sonrisa, un abrazo, al hablar con alguien miras a los ojos atentamente, mostrando un interés real en la conversación, entregas tiempo, espacio, confianza y seguridad cuando un compañero tiene algún problema o quiere realizar alguna sugerencia.

**El trato desagradable en las relaciones humanas:** Para Christine Porathy sus colegas de la Universidad de Southern California (citado en Murgich, 2013) explican, que 1 de cada 8 personas dejaba su trabajo, debido a la desconsideración y falta de civismo, entendiéndose estas por ejemplo, como rudeza en el trato, miradas de desprecio, sarcasmos y comportamientos

similares. Así mismo en este estudio se comprobó que el trato desagradable hace perder una cantidad considerable de tiempo de trabajado, ya que el trabajador se encuentra preocupado sobre algún evento desagradable y muchos de los trabajadores llegan al punto de bajar el ritmo de trabajo.

**Compañeros que generan un trato desagradable en el trabajo:** En ámbito laboral puede existir compañeros de trabajo desagradables, así como señala el autor Manda, (2012) el tipo de personas desagradable siempre verán el lado negativo de un proyecto e idea, criticarán con dureza y a veces sin razón toda idea innovadora que no haya provenido de su ingenio, suelen demostrar su envidia constantemente, también se sienten motivados por las noticias malas, por ello suelen ser personas que disfrutan mucho del rumor, pero sobre todo del rumor negativo, aquel que involucra problemas o desgracias ajenas, ya sea de la empresa, los jefes, otros compañeros y siempre acostumbran imponer su opinión en los proyectos laborales, siendo muy autoritario(a) del mismo modo suele ser bastante egocéntrico con su trabajo, lo que lo lleva a criticar fuertemente el del otro.

**El trato en actividades sociales:** El trato en la actividades sociales según Guiblin, (2008) es la habilidad que posee las personas para desenvolverse en diferentes espacios sociales, toda persona busca que le traten bien ya sea en el trabajo o actividades sociales organizadas por algunas empresas para que sus trabajadores puedan interactuar entre compañeros de trabajo con respeto, cordialidad dando armonía en las reuniones que participan, no obstante en estas actividades sociales se manifiesta el descortés, el sarcasmo al conformar pequeños grupos dejando de lado al compañero trabajo. Lo cual conlleva al trato desagradable a la otra persona.

**Formas de trato en las relaciones humanas:** Según Coaching, (2012) menciona lo siguiente el buen trato aparece vinculado al respeto y la solidaridad, y es las capacidades que tienen las personas, para cuidarse entre ellas y hacer frente a las necesidades propias y ajenas, manteniendo siempre

una relación afectiva y de amor. Así proporcionar un trato adecuado que dignifica la persona, enriquece nuestra sociedad, evita el malestar y la frustración que a veces presentan los individuos ante situaciones. Las auténticas manifestaciones de un buen trato son aquellas en que, a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, se realiza un esfuerzo para lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común.

Según Reilly (citado en Coaching, 2012) los factores que intervienen el buen trato son: respeto, comprensión, cooperación, comunicación y cortesía, haciéndose necesario tener una adecuada actitud hacia los demás, y disposición a desarrollar un buen ánimo.

Entonces detallaremos cada una de los factores antes mencionados sobre el trato según Reilly (citado en Coaching, 2012) así como el respeto aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás, usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar, la comprensión es aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades la comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas como también la cooperación, es la llave del bienestar general, trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios así mismo la comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción por último la cortesía, es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho. La forma de trato en las relaciones humanas no siempre es buena ya que hay estudios que demuestra lo contrario y como Leymann (citado en López, 2011) señala el 96% de los trabajadores dicen que tienen experiencias desagradables con algún compañero y el 98% ha sido testigo de (chantajes, indiferencias, ironías, etc.) esto de acuerdo a un estudio realizado a unos 3 mil participantes por la Universidad de Georgetown.

#### **4. La comunicación en las relaciones humanas**

La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, según Cheavenato, (1999) la comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales: a) proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

De igual manera Díaz (citado en Aguilarte, 2010) señala que la comunicación es el proceso que nos permite intercambiar información mediante un sistema común de símbolos, signos o conductas. A través de él una persona envía mensajes a otra. Los símbolos pueden ser palabras escritas o habladas; los signos adoptan formas y colores; la conducta puede ser cualquier tipo de comunicación no verbal como movimientos corporales o expresiones faciales. Las cuatro habilidades fundamentales que utilizamos al momento de comunicarnos son escuchar, hablar, escribir o leer, las dos primeras son las de mayor uso, pero por desgracia son las que reciben menos atención. Sin embargo cualquier habilidad comunicativa es susceptible de perfeccionar.

También Pascuali (citado en Lugo y Santil, 2010) señala que la comunicación es un proceso social de mucha importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. Muchos de los problemas tanto individuales, sociales y laborales, provienen de una comunicación inadecuada y defectuosa, la comunicación es un elemento fundamental para el desenvolvimiento del ser humano en su proceso de socialización, la transmisión de información requiere de una excelente comunicación, donde las partes involucradas estén satisfechas de lo que está transmitiendo, y donde ocurra la fluidez de la retroalimentación, no obstante toda persona debe aprender a comunicarse, ya que este es el fundamento, el eslabón clave que mantiene unido a todo lo que una persona dice y hace. Cada orden, cada

discusión, cada reunión pone a prueba nuestras capacidades de comunicación.

## **5. Formas de comunicación en las relaciones humanas**

Según Solis, (2012), la forma de comunicación se divide en tres son;

**a) Comunicación intrapersonal:** Se lleva a cabo en el pensamiento y nos lleva a la reflexión, es decir, es la comunicación con un mismo. La comunicación intrapersonal es una transacción de comunicación que tiene lugar dentro del individuo; para decirlo brevemente, es hablar consigo mismo, entonces este tipo de comunicación es posible por el hombre pueda transformar en objeto para el mismo mediante el empleo de los símbolos utilizados en su comunicación. Estos símbolos permiten que lo que el hombre dice a otros tenga para sí idéntico significado que para los demás.

**b) Comunicación Interpersonal:** Se genera entre dos personas que comparte cierta cercanía, la comunicación tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en ella pueden utilizarse los cinco sentidos, con realimentación inmediata. Una de las concepción más difundidas es una interacción en la cual el individuo (el comunicador) transmite, en un contexto cara a cara, estímulos (por lo general, símbolos verbales) para modificar la conducta de otros individuos al intercambiamos información, sentimientos, experiencias con otras personas.

**c) Comunicación Grupal:** Debe cumplir un objetivo de tipo social y cumplir un objetivo común, por lo general se lleva a cabo entre tres o más personas, la vemos reflejada en las convivencias sociales, familiares, de trabajo, etc. La comunicación dentro de una organización es una forma interpersonal, pero de características tales que constituye un ámbito diferente e importante en primer lugar posee la característica dominantes de la comunicación interpersonal interacción cara a cara; enfocada utiliza todo los sentidos; proporcionando realimentación inmediata , pero también la caracterizan consideraciones

acerca del número y la posición del rol, por ejemplo: prescripciones de los roles, normas profesionales, rutas prescritas de transmisión, etc

## **6. Dimensiones de las relaciones humanas**

### **6.1. Compañerismo**

El compañerismo es importante para el desarrollo de una empresa o institución porque es una relación que uno entabla con otro trabajador, si las relaciones de compañerismo son adecuadas se producirá un clima o ambiente óptimo para las buenas relaciones humanas.

Así manifiesta Robbins (2009) “el término compañerismo se puede definir como la condición de estar juntos y compartir actividades, intereses o experiencias. El compañerismo también significa en cierto modo tener un sentimiento de grupo y aportar nuestras experiencias, conocimientos y habilidades por el bien de ese grupo”

Las principales características son: las actitudes de bondad, respeto y confianza entre los miembros que son parte de ella. Así mismo compañero, son todas las personas que trabajan con nosotros en una institución o en un determinado lugar, se puede definir a las personas que le otorgamos un nivel de importancia dentro de nuestras relaciones personales.

Por lo tanto ser un buen compañero de trabajo nos lleva a cumplir algunos requisitos que debemos de ponerlos en práctica durante nuestras actividades que realizamos en nuestra empresa o institución educativa. Siguiendo las recomendaciones podemos mencionar que a nuestros compañeros les debemos de tratar como a un integrante de nuestra familia practicando las siguientes relaciones:

- Ser amable y cordial con los compañeros desde que se llega a la Institución Educativa. El saludo, ayuda a romper el hielo y suavizar las cosas.

- Respetar el espacio del compañero, en todos los aspectos: físico, mental con sus cosas.
- Evitar discusiones, en ocasiones es imposible no llegar a esto, pero lo ideal es hablar primero de manera sensata dejando claro si puede haber un motivo que cause discusión. No meterse en lo que no se debe, tomar en cuenta que meterse en alguna discusión o conversación sin saber o tener la seguridad de lo que se está hablando, puede generar más problemas.
- Crecimiento, si un compañero se está esforzando y crece en la empresa, en vez de hacer todo lo posible para que eso no pase, se debe ayudar a que el crecimiento se pueda dar, ya que si el personal crece hay producción y la empresa crece. Lo primero es fomentar la unidad.
- Compartir los conocimientos, es importante compartir lo que se sabe para poder hacer las cosas más fáciles y el área genere más de esta manera sea más productiva.
- Defender al equipo de trabajo, es importante defender al equipo de trabajo, siempre y cuando sus planteamientos sean correctos y aporten algo la empresa.
- Valorar al compañero, darle su lugar, brindarle un trato amable y reconocer lo brillante que puede ser.
- Escuchar, el saber escuchar a la otra persona sin duda es un don, esto se debe aplicar en todo momento con los compañeros de trabajo, además de una buena relación se puede fomentar una amistad. Escuchar al otro es también una habilidad, se aprende mucho de esta manera.
- Soportar las críticas mutuas y aprender de ella para corregir. Pedirle siempre de manera amable y con tiempo la ayuda para determinada tarea.

Detalles, tener detalles con los demás es una llave que, con toda seguridad abrirá el canal de comunicación y estima por parte del compañero. Llamarle

cuando está enfermo o enviarle un mensaje de saludo y buenos deseos ayuda a fomentar la confianza. Un compañero es como un familiar, si se piensa de esta manera hará que la relación sea mejor, aun cuando existen personas difíciles en la familia también las hay, todo es cuestión de respeto

## **6.2. Comunicación eficaz**

Para Cabrera (2004) “menciona que el comunicador eficiente y efectivo es aquel que puede rápidamente identificar un problema y presentarlo claramente (en la forma y nivel adecuado) para la audiencia que le escucha. Si no tiene la información requerida, sabe dónde y cómo buscarla. Una vez que ha recabado los datos necesarios puede evaluar selectivamente, discriminando aquellos que son tangenciales de los que son prioritarios, para la situación en la que se encuentran.”

Estudios de la conducta humana y de administradores de todo nivel y de todo tipo, así como también del público en general, se enfatiza en la importancia de la comunicación eficaz, Parece una ironía que el hombre moderno que ha sido capaz de desafiar a los elementos de la naturaleza y de conquistar la luna sea incapaz de entenderse con su vecino y de formar equipos bien integrados.

La comunicación es una organización, es importante porque nos permite establecer una relación entre los integrantes. Esta comunicación debe ser fluida, agradable y amable. Dentro de la comunicación de una institución se puede mencionar a la comunicación verbal con sus componentes como la voz y sus gestos, que nos puede acercar o alejar según sea el tipo de liderazgo que imponga quien dirige la empresa o la institución educativa sea el caso en el campo educativo.

De tal manera la comunicación debe ser ética, clara y transparente sin ambigüedades. Por otra parte tenemos la segunda forma de comunicación en una institución educativa o empresa que viene a ser la comunicación escrita, que debe ser hecha de manera sencilla, amena y sin demasiado tecnicismo que no se pueda entender, debe ser precisa es decir que se comunique el



aviso, memorándum en el momento oportuno, sea este un informe o una llamada de atención, con palabras sencillas y amenas que no corten el canal de comunicación tan importante en las relaciones humanas en nuestro centro de trabajo.

La comunicación debe darse entre el director, los padres de familias, docentes, trabajadores y alumnos. Una buena comunicación permitirá una buena gestión y por lo tanto el bienestar de la empresa.

Dubrin (2008) En el concepto que nos muestra es que la comunicación es la que envía la recepción y la comprensión de los mensajes. También es el proceso básico por el cual gerentes, trabajadores que tienen contacto con los clientes y profesionales quienes llevan a cabo su trabajo.

### **6.3. Compromiso organizacional**

Para Robbins(2009).

Se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa; los empleados sin identificación en esencia aportan “horario”; dan tiempo pero no energía o atención en su trabajo.(p.30).

Se entiende por compromiso organizacional a la personalidad de la entidad, está personalizada es la conjunción de su historia de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. El compromiso organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con lo que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.

Así, el compromiso tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los trazos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad,

en los modos. La identidad institucional es la caracterización de la institución que resulta de sus señas particulares, de sus propiedades, de su forma de ser, pensar y actuar en función de lo que considera valioso e importante, que la hacen singular e irrepetible pese a los rasgos comunes que comparte con otras del mismo nivel, modalidad, tipo de educación, etc.

## **B. Desempeño laboral**

### **1. Concepto**

Al respecto, Chiavenato (2002):

... expuso que el desempeño laboral es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.54).

Entonces se puede decir que el desempeño laboral de las personas es la mezcla de su desempeño con sus resultados, por lo que se tendrá que hacer primero es realizar el cálculo de la atención a la acción. El desempeño define la capacidad de los trabajadores, esto significa que un individuo va a generar un mejor desempeño en el trabajo en un menor tiempo, realizando menos esfuerzos y con una mayor efectividad.

Según Palacio (2005) explica que “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p.155).

Así mismo Palacio (2005) consideró que:

Existen elementos que influyen en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; capacitación y

desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales del individuo, clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado. (p.160)

Benavides, (2002) al definir desempeño laboral lo incumbe con aptitudes, alegando que “en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño” (p.72).

En esta teoría Benavides nos indica que: ... las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un trabajo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria” (p.75). De igual forma Benavides (2002) explica que “los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas” (p.77).

Los métodos que consideraron Mondy y Noe (1997) son los siguientes: Planeación de recursos humanos. Al calcular los recursos humanos de una empresa, tiene que disponerse de datos que narren el potencial general y de promoción de todos los trabajadores, especialmente, de los directivos seguido del reclutamiento y selección sistematizaciones en la evaluación del desempeño pueden ser ventajosos para pronosticar el desempeño de los postulantes al empleo y finalmente el trabajo en equipo que es de suma importancia saber que las labores realizadas por los colaboradores serían mejor si se tuviera trato directo con los usuarios a quienes se les da el servicio, o si se encuentran en un conjunto de trabajo donde se pueda ejecutar una valoración de la calidad del servicio brindado

Quintero, (2008) indicó que:

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de

trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (p.9)

Según Chiavenato (2000) propuso 2 factores, el Factor actitudinal: compuesta por: Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización;

Otras teorías respecto al factor actitud del autor John (2009) nos indica:

... que la norma Social está basada en la presión en la que se siente la persona la cual es recibida de un ser o un grupo de individuos las cuales guían a hacer o no ciertos comportamientos que muchas veces no son correspondiente a las conductas de cada persona. La cultura, ya que esta se muestra con relaciones intrapersonales los cuales se transforma en sentimientos ideas y comportamientos de los seres humanos los que suelen ser producto de la actividad biológica. La Genética que tiene que ver con la herencia de los comportamientos que podrían ser entendidas con conociendo la evolución de cada persona esta información se las trasmite de manera que se aprende muchas de los comportamientos de las personas que se encuentra en el medio en el cual se desarrolla (pp. 90-95).

Todo lo antes mencionado se ve inmerso en el comportamiento de las personas en las organizaciones ya que es el impacto que cada uno genera dentro de la organización el cual ayuda a mejorar el desempeño y obtener mayor eficacia al momento de aplicar los conocimientos:

Davis (2002) menciona en su libro que es un estudio y también la aplicación de conocimientos relativos a una manera en la cual las personas actúan dentro de cada una de las organizaciones.

Se trata de una herramienta la cual ayuda de gran manera al beneficio de personas y se lo aplica de modo general a la que se obtenga una conducta en la que las personas de toda clase de la mayoría de organizaciones como por ejemplo podemos poner, una empresa de comerciales, o también, escuelas y agencias que puedan y que aporten con algunos servicios. En donde la mayor parte quiera que exista una simple organización, se obtendrá la nueva necesidad de poder comprender cuál es el comportamiento organizacional. (p. 11)

Según Benavides (2002) en su concepto de desempeño laboral explicó las siguientes variables:

Competencias genéricas: Son destrezas o habilidades, actitudes y conocimientos transversales que se requieren en cualquier área profesional, que son transferibles a una gran variedad de ámbitos de desempeño y que fortalecen la empleabilidad. Competencias laborales: Son el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. Competencias básicas: Son aquellas que debe haber desarrollado un joven al finalizar la enseñanza obligatoria para poder lograr su realización personal, ejercer la ciudadanía activa, incorporarse a la vida adulta de manera satisfactoria y ser capaz de desarrollar un aprendizaje permanente a lo largo de la vida. (p.143)

Mondy y Noe (1997), plantearon las siguientes dimensiones en su concepto de desempeño laboral:

Planeación de recursos humanos: Es un proceso que identifica necesidades actuales y futuras de recursos humanos para que la

organización alcance sus objetivos. La planificación de los recursos humanos debe servir como un enlace entre la gestión de los recursos humanos y el plan estratégico general de una organización.

Reclutamiento y selección: El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos. Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

Desarrollo de Recursos Humanos: el desarrollo de capacidades y habilidades de las personas que forman parte de distintas organizaciones, y cuando el desarrollo es planificado y ejecutado por la misma. (p.75)

Se podría decir que el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo, demostrando su capacidad de liderazgo, gestión del tiempo, habilidades organizativas y su productividad. Acciones que se convertirán en la fortaleza de toda organización las cuales siempre deben estar al margen de los factores actitudinales:

Compuesta por la disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

Factores operativos

Compuesta por; el conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

## **2. Importancia del desempeño laboral**

Es importante el desempeño laboral para Horts, (citado en Montejo, 2007) porque asegura la eficiencia y satisfacción, ayuda a los empresarios a trabajar bien con los demás y a superarse, se logra mejores resultados en el desempeño laboral, con ellas logran reconocer los cambios y dan mejores resultados.

## **3. Características del desempeño laboral**

Según Flores, (2008) las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera de una persona aplique demuestre al desarrollar su trabajo. Según este autor son los siguientes: Trabajo en equipo, responsabilidad, productividad.

**a) El Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es importante que la labor realizada por los trabajadores pueda mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Entonces todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de individuos a la hora de trabajar juntos y unidos en con un mismo fin, por lo que es importante no perder la coordinación que existe entre ellos así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo.

Según los autores Ander y Aguilar (citado en Morales, 2010) señalan que el trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto. Todo equipo es responsable de los resultados finales por lo que cada uno de sus integrantes es un apoyo de forma independiente, cada integrante se especializa en determinada área por lo que cada encargado es responsable de lo que sea delegado y así sacar adelante el proyecto. Y Alcatraz, (2006) el trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde hoy en día se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad,

eficiencia y eficacia así como la competencia que existe dentro de la sociedad y es determinante dentro del sector empresarial.

Para que un equipo de trabajo se desempeñe adecuadamente es necesario cumplir con algunas condiciones que menciona el autor Alcatraz, (2006) como por ejemplo; los integrantes de un grupo de trabajo deben tener presente un objetivo un mismo objetivo en común lo que los unirá para trabajar en equipo y poder alcanzar lo propuesto, deben tener competencias diversas, a fin de que se complementen y puedan trabajar en conjunto, cada una de las actividades se realizara de una manera organizada, estructurada y planificada para cumplir así con las metas y los objetivos trazados, toda tarea deberá repartirse equitativamente entre los integrantes del grupo, toda organización deberá coordinar las labores así como la integración de las distintas funciones y actividades que cada sujeto desarrollará dentro de su equipo de trabajo, es importante que exista un buen liderazgo, el cual puede y deberá ser asumido por los integrantes del equipo quienes se encargaran de conducir al resto del equipo al logro de las metas y objetivos y metas que se hallan trazado, es determinante una buena comunicación entre los integrantes del equipo lo que dará como resultado tolerancia, positividad y aceptación de opiniones dentro de la organización, los mecanismos de autorregulación y control en el equipo son indispensables dentro de la empresa una supervisión de calidad para establecer el proceso de mejora continua en la labor del equipo.

**b) La responsabilidad en el trabajo.** La responsabilidad es importante según el autor Campos, (citado por Salazar, 2008) la responsabilidad es la capacidad de cumplir con lo que se requiera en el tiempo establecido y de la forma solicitada. También se refiere a la accesibilidad, contacto, cordialidad, cooperación, respeto y disposición de servicio a superiores, subalternos y compañeros.

También según Salazar, (2008) define como el término responsabilidad alude a la calidad de responsable, a la obligación de responder de alguna cosa o



por alguna persona, a poner cuidado en lo que se dice y en lo que se hace. La responsabilidad no sólo puede relacionarse con causar un daño o ser culpable, pues también se es responsable de hacer el bien, de una buena acción. Los conceptos de responsabilidad y libertad, en el sentido que cada persona es responsable no desde el vacío, pues la responsabilidad supone diálogo y disparidad; opción y pluralidad de perspectivas; pero también previsión, anticipar y proyectar.

Entonces la responsabilidad es el último indicador de la capacidad efectivo, según el autor Herzber (citado en Teran, 2014) considera dentro de la teoría bifactorial de las necesidades de motivación e higiene que puede motivarse a los empleados dándoles tareas competitivas en las que ellos puedan asumir la responsabilidad, en la relación profesional tiene que ver con el cargo a desempeñar las tareas y los deberes al ejercer el cargo en si, además incluyen los sentimientos de realización, crecimientos. También el autor Chiavenato, (citado en Teran, 2014) define, la responsabilidad fundamentalmente por la eficacia y la eficiencia, los trabajadores de las instituciones se encargan de realizar bien sus actividades laborales, para logra la eficacia y eficiencia en el desempeño laboral, pero la responsabilidad depende de la capacidad que tenga los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones.

**c) La productividad en el trabajo.** Para determinar la productividad tenemos diferentes autores uno de ellos Williams, (2000) señala la productividad del empleado cumple con el trabajo asignado habiendo utilizado habilidades, recursos o tiempo más allá del solicitado con el fin de colocar un sello personal de calidad en el cumplimiento de su trabajo, la productividad es sinónimo de rendimiento. Es aprovechar al máximo los recursos y cumplir con las labores en los tiempos establecidos. El autor toma en cuenta el nivel de productividad como el incremento diseminación de los rendimientos en las variaciones del trabajo como contribución al logro de los objetivos.

Del mismo modo Gonzales, (2012) determina el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la responsabilidad, la iniciativa, habilidad de seguridad, dirección, presentación personal, interés, creatividad, capacidad, de realización y factores operativos: conocimiento de trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Para que la productividad sea positiva en las instituciones, es importante la calidad de trabajo que desempeñen los trabajadores de las empresas. Como menciona Rios, (citado por Herrera, 2012) la calidad en el trabajo incluye el nivel de calidad del trabajo realizado y los logros alcanzados, en función de eficiencia, es decir, el cumplimiento de metas y objetivos trazados para cada tarea realizada y el cumplimiento de la misión general del puesto que ocupa. Calidad es equivalente a hacer las cosas bien, enfocado nuestro proceso a ellos asegurando nuestros servicios o garantía.

#### **4. Evaluación del desempeño laboral**

Para Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño actualmente debe adoptar un esquema dinámico, que esencia debe ser democrática, participativa, incluyente y muy motivadora; la cual debería orientarse por el siguiente camino:

**Formulación de objetivos mediante consensos:** Los objetivos son formulados en conjunto con el evaluado y el gerente, mediante una negociación en consenso, por lo tanto los objetivos no se impone. Cuando se alcanzan los objetivos trazados la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado también con un premio o algún tipo de incentivo remunerable, este premio debe ser considerable, de tal modo que el evaluado pueda sentirse motivado a continuar con las evaluaciones posteriores.

**Compromiso personal para alcanzar objetivos formulados de común acuerdo:** Puede presente a manera de contrato formal o psicológico que representa el pacto con los objetivos. El personal evaluado debe aceptar los

objetivos compartidos plenamente, hacer su mayor esfuerzo y compromiso para cumplirlos. Esta es una condición que debe cumplirse.

**Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos:** Una vez definidos los objetivos con el compromiso de alcanzarlos, el siguiente paso es tener los recursos y medios para alcanzarlos con eficacia. Estos recursos pueden ser materiales (equipos, maquinarias, etcétera), humanos (equipos de trabajo o trabajadores individuales) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado, esta capacitación forma parte del costo necesario para conseguir los objetivos.

**Desempeño:** Hace referencia al comportamiento del evaluado orientado a llegar a cumplir efectivamente los objetivos. En esencia el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos trazados.

**Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos:** Se trata de verificar costo – beneficio del proceso. La medición de los resultados al igual que los objetivos debe ser cuantitativos, creíbles y confiables, así también dar una idea clara de cómo están las cosas y como se encuentra el esfuerzo del evaluado.

**Realimentación intensa y continúa evaluación conjunta:** Esto implica una gran cantidad de realimentación, por lo tanto una buena comunicación, con el objetivo de incrementar la consistencia y reducir la discordancia. El objetivo es que el evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre el esfuerzo colocado en las labores y el resultado alcanzado por ello.

## **5. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2009), “cuando un programa de evaluación del desempeño se plantea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y

largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.

**Beneficios al gerente:** proporciona medida para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, comunicar y hacerles comprender que la evaluación es un sistema objetivo, el cual permite saber cómo está su desempeño y ayuda neutralizar la subjetividad.

**Beneficios para la persona:** conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora, conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, en cuanto sus puntos fuertes y débiles, conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño como programas de capacitación, corrección de errores, calidad, atención al trabajo entre otros; y hacer una autoevaluación y crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

**Beneficios para la organización:** permite evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada empleado, identificar empleados que necesiten rotarse o perfeccionarse en determinadas actividades o los que están listos para un ascenso, dinamizar su política mediante oportunidades y mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Estos beneficios mencionados son claves para una buena gestión de evaluación del desempeño, ya que pone de claro manifiesto la preocupación de la empresa por el personal y asimismo le muestra al trabajador las expectativas que la empresa tiene de él. No en todas las empresas se comunica los beneficios de las evaluaciones es por eso que se ven dificultades y resistencias por parte de los empleados ante una evaluación del desempeño, ya que se piensa es que para juzgar el trabajo del funcionario y no como medio de crecimiento personal y organizacional.

## **6. Dimensiones del desempeño laboral**

### **6.1. Factores actitudinales**

Los factores actitudinales según Chiavenato (2002) hace referencia a aquellos factores actitudinales como son:

- **Disciplina:** Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considere respeto al horario de trabajo establecido.
- **Actitud cooperativa:** Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.
- **Iniciativa:** Capacidad para tomar iniciativas y tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.
- **Responsabilidad:** Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a plazos y metas originalmente pactados

### **6.2. Factores operativos**

Para Chiavenato (2002) hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por tanto podemos indicar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral.

Sin embargo, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño laboral, ya que un factor que tiene un papel muy importante son las herramientas de trabajo pues como expresa Strauss (1981) los recursos de mantenimiento como el suministro de

herramientas, materiales y sobre todo de información esencial para la ejecución del trabajo, es un aspecto importante. Por tanto no se debe dejar de lado la importancia que tienen los recursos materiales para el desempeño laboral.

Así mismo, Zelaya (2006) afirma que en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías: las características de las condiciones sociales (status, roles), culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación); las categorías de los factores de personalidad: incluyen un conjunto de tendencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona; y las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas; sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo

## **5.2. Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica porque en la Unidad de Gestión Educativa Local del Santa se visuaiza la escasa comunicación que existe entre sus componentes y esto se agrava cuando un trabajador nuevo llega, y tiene la intención de interrelacionarse y comunicarse con fluidez con los demás colaboradores, se da con la sorpresa de que esta acción es difícil, porque se encuentra cerrado, pueden estar afrontando serios problemas laborales “los nuevos” y no son capaces de contribuir en su ayuda, se puede observar escasa comunicación y por ende serios conflictos laborales, por otro lado se percibe la inexistencia de liderazgo, es difícil involucrase decididamente y con entusiasmo, no existe empatía con los trabajadores especialmente los recién incorporados, se puede concluir diciendo que las relaciones humanas no son las adecuadas para lograr que se involucren y de

esta manera trabajar con entusiasmo y contribuir al logro de las metas institucionales.

Su relevancia metodológica radica en la que nos permitirá conocer la importancia de las relaciones humanas con respecto al desempeño laboral, en los trabajadores de la UGEL Santa 2018. Los resultados de la presente investigación permitirán mejorar el trato y la comunicación que tenemos entre trabajadores y así obtener un óptimo rendimiento en las actividades que desempeñamos diariamente.

La justificación teórica, radica en que realizamos el estudio de las relaciones Humanas y su influencia en el rendimiento individual y grupal de los trabajadores de la UGEL Santa. Por otro lado, validaremos las teorías que direccionan y fundamentan el presente estudio. En lo que respecta al valor teórico, la justificación se refiere a la inquietud que surge por parte del investigador en profundizar el enfoque teórico de las relaciones humanas y el desempeño laboral, a partir de los cuales se podrá encontrar nuevas explicaciones que permitieran complementar el conocimiento previo; estos nuevos aportes de la presente investigación servirán de base para solucionar problemas similares planteadas en otras investigaciones.

Asimismo, la investigación permitirá mejorar las Relaciones Humanas en los centros de trabajo, empresa y en el lugar que nos encontramos. Porque las Relaciones Humanas bien encaminada permite destacar profesionalmente y mejorar la producción personal en el área laboral sea empresarial, científica o técnica.

### **5.3. Problema**

Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las diversas empresas u organizaciones, no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal. Es muy importante que las organizaciones

tomen en cuenta, en su proceso de selección de su personal, el desarrollo de las habilidades, técnicas y procesos conceptuales de su personal, que nos llevara a contar con colaboradores más productivos, quienes podrán comunicarse mejor con los clientes y entre si e inclusive existirán menos conflictos y errores en los productos o servicios. Sin embargo, surge la siguiente interrogante ¿Qué son, en realidad, las relaciones humanas? ¿Cómo se definen? Es bien conocido que al ser humano se le describe como un ser social. Esto en la realidad significa que vivimos en todo momento procesos de interacción con otras personas. Porque todo fenómeno social se concreta en última instancia en fenómenos de interacción. Desde la mañana a la noche estamos interactuando con otros seres humanos; normalmente se presuponen interacciones con los familiares desde el momento de levantarse, comenzando por el compartir el baño y los turnos respectivos, continuando con sentarse a la mesa a tomar el desayuno, e incluso durante la tarea de vestirse para ir al trabajo. En el trayecto a la actividad laboral (en el caso de usar la movilización colectiva) se producen otras tantas interacciones al adquirir el pasaje respectivo, así como en el contacto con los pasajeros con quienes viajamos juntos . Ya en el lugar de trabajo esto continúa y es aún más variado, sea en una oficina, en una fábrica o en un negocio. Hay interacciones entre el personal, tanto en lo que se describe como la estructura formal (dar o recibir indicaciones, por ejemplo), como en la dinámica informal (relaciones de amistad, de compromiso y otras con los integrantes de los equipos de trabajo). A la hora de la colación este último tipo de interacciones puede aumentar. Y, aparte de todo lo anterior, los medios de comunicación de masas (televisión incluida) nos informan de manera predominante de la interacción de otros humanos. Esta forma de comportamiento nos lleva a pensar sobre la incidencia de las relaciones humanas en el desempeño laboral.

Frente a la realidad descrita con relación a las variables establecidas para el presente estudio; considerando, además, la necesidad de partir de



conocimiento concreto de la realidad problemática que se percibe en la UGEL-Santa, dedicada al servicio Educativo; se formuló el problema:

¿Cuál es la relación entre las relaciones humanas y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa, 2018?

#### **5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables**

##### **5.4.1. Definición conceptual**

Relaciones humanas es la interrelación que existe entre dos o más personas, respetando su ideología, costumbres y de esta manera poder vivir juntos, como seres humanos racionales. En el trabajo es muy indispensable crear buenas relaciones humanas ya que esto nos permitirá encontrar satisfacción por lo que realizamos y de esta manera incrementar la productividad, que será motivo de satisfacción personal y profesional.

Desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo, demostrando su capacidad de liderazgo, gestión del tiempo, habilidades organizativas y su productividad. Acciones que se convertirán en la fortaleza de toda organización.

##### **5.4.2. Definición operacional**

Se utilizará la técnica de la encuesta, al respecto Stanton, Etzel y Walker (2008) indicaron que “una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente o un conjunto de personas” (p.3).

En el presente trabajo de investigación se ha recogido datos de las variables relaciones humanas y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa; Para recopilar los datos de las variables relaciones humanas y desempeño laboral, se aplicó como instrumento el cuestionario, al respecto Fernández, M (2005) indica que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217).

Instrumento: El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar datos y debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

El cuestionario utilizado será tipo escala de Likert que según Hernandez (2014) consiste en un “conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (p.238).

Esto quiere decir que se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que muestre su reacción eligiendo uno de las cinco opciones o categorías de la escala donde a cada uno tiene un valor numérico así el encuestado obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

En el presente trabajo de investigación, se utilizó un cuestionario de veinte y seis preguntas para recopilar los datos relacionados a las relaciones humanas y un cuestionario de treinta y uno preguntas, para la variable desempeño laboral.

#### 5.4.3. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
1.Compañerismo	Normas de convivencia		1.-Sus compañeros practican las normas de convivencia
			2.-Práctica las normas de convivencia institucional
	Control emocional		3.-Se comunica de forma cortés con sus compañeros
			4.-Se disculpa ante los errores cometidos
	Motivación		5.-Comunica sus sentimientos, expectativas y proyectos personales
			6.-Los trabajadores incentivan el trabajo de sus compañeros
			7.-Reconocen y felicita el trabajo de sus compañeros
			8.-Realizan sugerencias positivas a los trabajos que se ejecutan
Solidaridad			

<b>Relaciones Humanas.</b>		9.-Ayuda en los trabajos que ejecutan sus colegas	
		10.-Se identifica con los problemas que afrontan sus compañeros	
	Colaboración	11.-Participa en las acciones de ayuda a sus colegas que afrontan problemas de salud	
		12.-Indaga por la asistencia de sus compañeros de trabajo	
	Normas de trabajo	13.-Conoce los estímulos y sanciones de su actividad laboral	
		14.-Comunica los estímulos y sanciones	
	2. Comunicación Eficaz	Respetan acuerdos	15.-Participa activamente en los acuerdos tomados en reunión o asamblea 16.-Expresa de forma verbal y gestual su estado de animo
		Tolerancia	17.-Comunica de forma transparente su agrado o desagrado ante una falta 18.-Es tolerante y acepta la decisión de la mayoría
			19.-Tiene apertura a las ideas divergentes de los demás
	3.Compromiso organizacional	Capacidad de escucha	20.-Escucha con atención las palabras de sus compañeros 21.-No interrumpe la comunicación verbal de sus compañeros
Compromiso laboral		22.-Estoy comprometido con la labor que desempeño 23.-Considero que estoy comprometido con el trabajo en equipo	
		Compromiso colectivo	24.-Participo en las diferentes actividades programadas 25.-Cumplo con los roles y funciones designadas 26.-Me identifico con las actividades de la institución
1.Factores Actitudinales,			Disciplina
		4.-Permanezco en mi área de trabajo. 5.-Cumplo con mi plan de trabajo diario.	
		6.-Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.	
	Responsabilidad	7.-Asisto puntualmente al trabajo 8.-Respeto las normas de conducta de la institución 9.-Sigo el código de valores de la institución	
		10.-Cumplo las políticas de la institución 11.-Uso responsablemente la libertad que tengo en mi sitio de trabajo	
		Habilidad	12.-Trato al público con amabilidad. 13.-Mis expresiones no verbales son cordiales.

<b>Desempeño Laboral</b>		.14.-Comunico de manera clara mis ideas. 15.-Soy respetuoso con la opinión de mis compañeros.
		16.-Realizo mi trabajo con agrado 17.-Enfrento los problemas laborales con seguridad
<b>2. Factores Operativos</b>	Habilidad	18.-Mi presentación personal es adecuada a la labor que desempeño 19.-Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales.
	Interés	20.-Organizo eficazmente el tiempo en el trabajo. 21.-Planeo mi trabajo antes de efectuarlo.
	Creatividad	22.-Respondo favorablemente a la crítica constructiva del público. 23.-Elaboro propuestas para mejorar mi trabajo.
		24.-Conosco ampliamente la labor que desempeño 25.-Me aseguro de que el público haya comprendido la información que les he dado
	Conocimiento	26.-Utilizo eficientemente el área de trabajo. 27.-Me responsabilizo de las malas decisiones que tomo.
	Liderazgo	28.-Si una decisión fue mal tomada, identifico la causa. 29.-Comunico a los demás mis ideas innovadoras
		Trabajo en equipo

## **5.5. Hipótesis**

Existe relación positiva media entre las relaciones humanas y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Santa, 2018.

## **5.6. Objetivo**

### **5.6.1. Objetivo General**

Determinar las relaciones que existe entre las relaciones humanas y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL- Santa, 2018.

### **5.6.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de relaciones humanas entre los trabajadores UGEL-Santa, 2018
- Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa, 2018.
- Establecer la relación que existe entre las relaciones humanas y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa, 2018.

## **6. MATERIAL Y MÉTODOS**

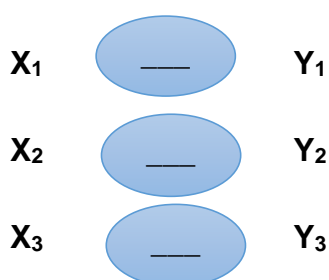
### **6.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **6.1.1. Tipo de investigación**

Por la orientación del estudio, la investigación será sustantiva o básica, dado que se aportará conocimientos sobre la relación existente entre las relaciones humanas y su relación con el desempeño laboral en la población de estudio; por la técnica de contrastación esta investigación será correlacional. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010). El tipo de investigación es sustantiva según Sánchez y Reyes (2002); porque intenta responder un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a “describir y explicar, lo cual en cierta forma lo encamina hacia la investigación básica o pura.

### 6.1.2. Diseño de investigación

Es un diseño transeccional correlacional- no causal pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; Los diseños transeccionales correlacionales – no causales. Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación de causa- efecto. En nuestro caso en una investigación en relación solamente correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p, 157-158). Cuyo diagrama es el siguiente:



#### Donde

M = Muestra de investigación

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> y X<sub>3</sub> = Observaciones de la variable x

Y<sub>1</sub>, Y<sub>2</sub> y Y<sub>3</sub> = Observaciones de la variable y

— = Relación entre ambas variables

### 6.2. Población y muestra

#### 6.2.1. Población

El presente trabajo de investigación se realizó en la Unidad de Gestión Educativa Local del Santa, que está ubicado en la avenida los Alcatraces S/N, distrito de Nuevo Chimbote, Provincia del Santa, Departamento de Ancash. En el año 2018. En lo referente a la población la constituyeron todos los, trabajadores nombrados de las diferentes áreas de la Unidad de Gestión

Educativa Local del Santa, haciendo un total de 65 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

*Población de los trabajadores de la UGEL- Santa- 2018. Distribuidos por Géneros*

Área	Género Femenino	Género Masculino	Total
Administración	3	5	8
Dirección	3	8	11
AGP	8	12	20
AGI	5	8	13
Abastecimiento	3	10	13
<b>Total</b>	22	43	65

**Fuente:** CAP. Del 2018 UGEL Santa.

Validez: Grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir, Bohrnstedt, (1976).

Ficha técnica del instrumento de recolección de datos y

Escala del nivel de relaciones humanas

**Descripción:** Cuestionario constituida por 26 ítems de respuestas: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre evaluando 3 dimensiones que detallaremos a continuación:

## **7. RESULTADOS**

### **7.1. Presentación**

Para obtener los resultados del trabajo de investigación titulada “Relaciones humanas y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL- Santa, 2018; se emplearon la estadística descriptiva como técnica. Los instrumentos que nos han permitido la recolección de información fue el cuestionario para determinar la relación que existe entre las relaciones humanas y el desempeño laboral; administrado a una población maestra de 65 trabajadores. Las técnicas estadísticas que se utilizaron para procesar la información son las siguientes: tablas de frecuencia descriptiva y a través de los gráficos de barras se comunican los resultados. Estas técnicas e instrumentos nos permiten dar a conocer los siguientes datos obtenidos mediante el paquete estadístico SPSS versión 22 y Excel:

Con respecto a la validación y la confiabilidad se aplicó el juicio de expertos que estuvo a cargo de los siguientes profesionales: Mg. More Cruz Juan y el Mg. Zavaleta Rodríguez Andrés.

En la tabla 2 se presentan la frecuencia de los niveles de las relaciones humanas. En la figura 1 se presenta la frecuencia de los niveles de las relaciones humanas, así como su interpretación respectiva.

En la tabla 3 se presentan la frecuencia de las dimensiones de las relaciones humanas. En la figura 2 se presenta la frecuencia por niveles de las relaciones dimensiones de las relaciones humanas, así como su interpretación respectiva.

En la tabla 4 se presentan las frecuencias por niveles del desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa-2018. En la figura 3 se presenta las frecuencias por niveles del desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa-2018, así como su interpretación respectiva.

En la tabla 5 se presentan las frecuencias de los niveles por dimensiones de la variable desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa-2018.



En la figura 4 se presenta las frecuencias de los niveles por dimensiones de la variable desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa-2018, así como su interpretación respectiva.

En la tabla 6 se presentan el descriptivo de las relaciones humanas y el desempeño laboral.

En la tabla 7 se presentan, la correlación de las relaciones humanas y el desempeño laboral de acuerdo a Sperman, de los trabajadores de la UGEL Santa-2018.

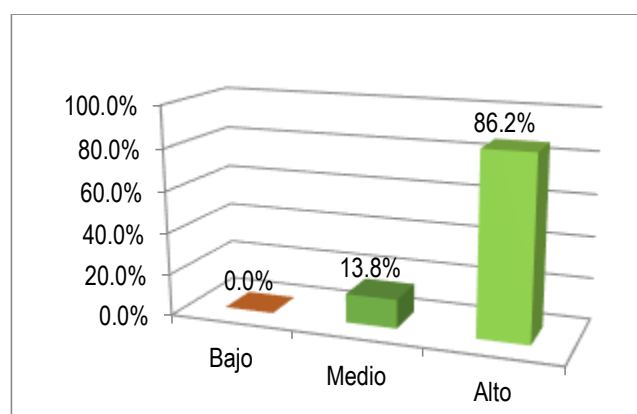
### 7.1.1. Análisis descriptivo de la variable relaciones humanas

Tabla 2:

*Frecuencias de los niveles de las relaciones humanas*

Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	26 - 61	0	0,0%
Regular	62 - 96	9	13,8%
Alto	97 - 130	56	86,2%
<b>Total</b>		65	100%

**Fuente:** Encuesta dirigido a los trabajadores de la UGEL



**Figura 1:** *Frecuencias de los niveles de las relaciones humanas*

#### Interpretación

Según la tabla 2 y figura 1 se observa que un 86.2% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes de nivel alto en relaciones humanas, un 13.8% de nivel medio, un 0% de nivel bajo.

Lo que demuestra palmariamente que la mayoría de trabajadores opinaron que las relaciones humanas se daban en un nivel alto.

### 7.1.2 Análisis descriptivo de las dimensiones de la variable relaciones humanas

Tabla 3

Frecuencias por niveles de las dimensiones de las relaciones humanas

Dimensión	Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Compañerismo	Bajo	12 - 28	0	0,00%
	Regular	29 - 44	6	3,40%
	Alto	45 - 60	59	96,60%
Comunicación Eficaz	Bajo	9 - 21	0	0,00%
	Regular	22 - 33	65	30,50%
	Alto	34 - 45	0	69,50%
Compromiso	Bajo	5 - 12	0	0,00%
Organizacional	Regular	13 - 19	0	30,50%
	Alto	20 - 25	65	69,50%

Fuente: Encuesta dirigido a los trabajadores

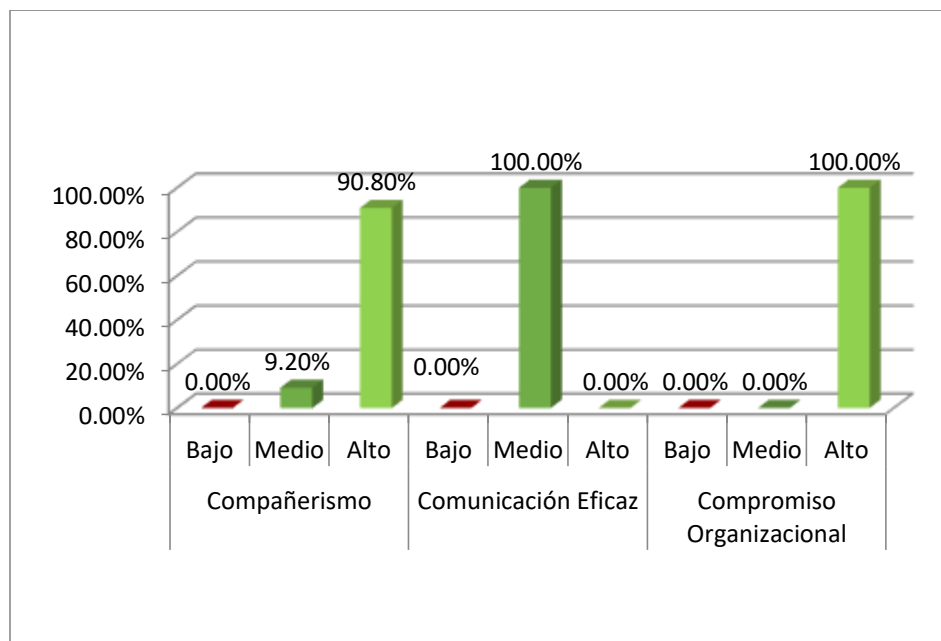


Figura 2: Frecuencias por niveles de las dimensiones de las relaciones humanas

## Interpretación

En la dimensión compañerismo muestra que un 90.8.6% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes de nivel alto, un 9.2% de nivel medio, un 0% de nivel bajo.

En la dimensión comunicación eficaz muestra que un 0% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes de nivel alto, un 100% de nivel medio, un 0% de nivel bajo.

En la dimensión compromiso organizacional muestra que un 100% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes de nivel alto, un 0% de nivel medio, un 0% de nivel bajo.

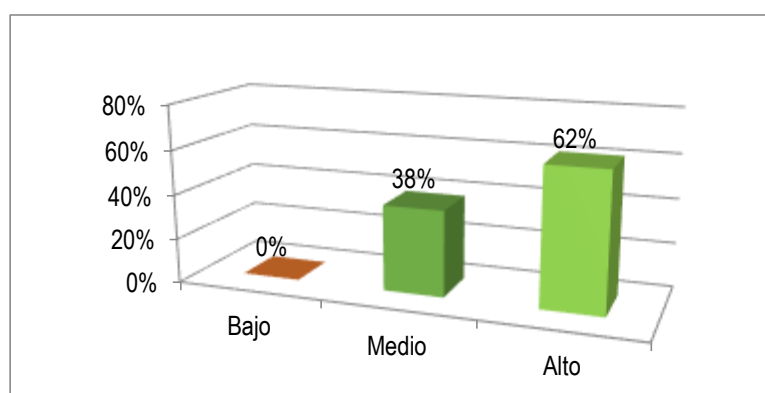
### 7.1.3. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

Tabla 4

*Frecuencias por Niveles del desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa- 2018.*

Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	31 - 73	0	0%
Regular	74 - 114	25	38%
Alto	115 - 155	40	62%
<b>Total</b>		65	100%

**Fuente:** Encuesta dirigido a los trabajadores



**Figura 3:** *Frecuencias por Niveles del desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Santa- 2018.*

## Interpretación

Según la tabla y figura de la variable desempeño laboral, muestra que un 62% de los trabajadores encuestados obtuvieron puntajes de nivel alto, un 38% de nivel medio, un 0% de nivel bajo.

Por lo tanto, la mayoría de trabajadores opinaron que el desempeño laboral se ubicaba en un nivel alto.

### 7.1.4. Análisis descriptivo de las dimensiones de la variable desempeño laboral

Tabla 5

Frecuencias de los niveles por dimensiones de la variable desempeño laboral trabajadores de la UGEL Santa- 2018

Dimensión	Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Factores actitudinales	Bajo	20 - 47	0	0,00%
	Regular	48 - 74	39	60,00%
	Alto	75 - 100	26	40,00%
Factores Operativos	Bajo	11 - 26	0	0,00%
	Regular	27 - 41	39	60,00%
	Alto	42 - 55	26	40,00%

Fuente: Encuesta dirigido a los trabajadores

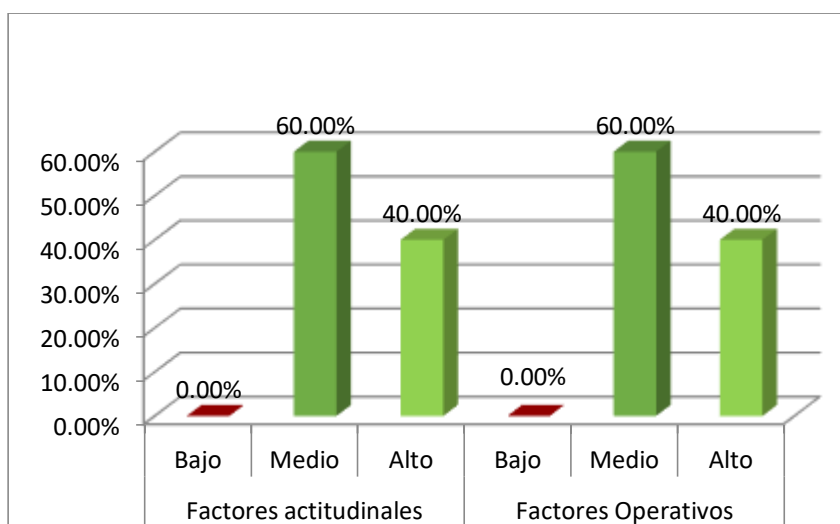


Figura 4: Frecuencias de los niveles por dimensiones de la variable desempeño laboral trabajadores de la UGEL Santa- 2018

## Interpretación

Según la tabla y la figura de las dimensiones de la variable desempeño laboral muestra lo siguiente:

En la dimensión factores actitudinales muestra que un 60% de los docentes encuestados obtuvieron puntajes de nivel alto, un 140% de nivel medio, un 0% de nivel bajo.

En la dimensión factores operativos pedagógicos muestra que un 60% de los docentes encuestados obtuvieron puntajes de nivel alto, un 440% de nivel medio, un 0% de nivel bajo.

### 7.1.5. Análisis descriptivo de Variable y Dimensiones

Tabla 6

*Descriptivos de las relaciones humanas y el desempeño laboral*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
<b>Relaciones humanas</b>	65	2	3	2.86	,348
Desempeño laboral	65	2	3	2.62	,490
V1 Compañerismo	65	2	3	2.91	,292
V1 Comunicación Eficaz	65	2	2	2.00	,000
V1 Compromiso	65	2	2	2.00	,000
Organizacional	65	3	3	3.00	,000
V2 Factores Actitudinales	65	2	3	2.40	,494
V2 Factores operativos	65	2	3	2.40	,494
N Válidos (por lista)	65				

## 7.2. Prueba de Hipótesis:

Ha: Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Santa, 2018.

Ho: No Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Santa, 2018.

*Tabla 7*

*Correlación de las relaciones humanas y el desempeño laboral de acuerdo a Spearman trabajadores de la UGEL-Santa, 2018.*

			Relaciones Humanas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Relaciones Humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,507**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,507**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		65	65	

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

Aplicando el Rho de Spearman, podemos decir que el coeficiente de correlación es de 0.507 y de acuerdo a la escala existe una correlación positiva media, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) del mismo modo el nivel de significancia obtenido es de 0,000 y esta cifra es menor a 0.05, esto indica que existe relación positiva media entre las variables.

Entonces podemos concluir que las relaciones humanas se relacionan positivamente en el nivel medio con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Santa, 2018. y así rechazamos la hipótesis nula.

## **8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis de investigación que existe una relación positiva media entre las relaciones humanas y el desempeño laboral, entre las relaciones humanas y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Santa 2018. de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Estos resultados guardan relación directa con lo que sostienen Campos y Castañeda (2013). Quienes llegaron a la conclusión que existe una relación directa y significativa entre las relaciones humanas y el desempeño laboral, de la misma manera. López (2012) manifiesta que las relaciones interpersonales son factores determinantes para la mejora de la comunicación, la cual tiene influencia en la mejora de las relaciones humanas, que nos permitirán tener oportunidades de vivir experiencia nueva, adquirir valores y ampliar nuestros conocimientos.

Por su parte Arce y Malvas (2013) llegaron a determinar que existe una correlación significativa alta entre las variables clima organizacional y relaciones interpersonales, insertando de esta manera un nuevo factor para mejorar las relaciones interpersonales y por ende el desempeño laboral.

Duarte y Col (2014), lograron determinar que el factor considerado como el más importante para los empleados a la hora de medir la satisfacción es el disfrutar su trabajo. Martínez (2013), concuerda con lo manifestado por ambos autores y señala, que es muy importante que los trabajos que realicen los trabajadores sean de su agrado y de acuerdo a su profesión, que tiene que estar acompañado de un sueldo digno y supeditado al reconocimiento de sus logros.

Chiang, Méndez y Sánchez, (2014), manifiestan que es necesario implementar programas de evaluación al desempeño laboral de los trabajadores y de esta manera poder buscar estrategias para logra satisfacer

las necesidades de los trabajadores y lo más importante es que los trabajadores deben conocer la herramienta de “evaluación del desempeño”.

Por lo expuesto podemos mencionar que las relaciones humanas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores y que estos se pueden fortalecer insertando una serie de mecanismo como lo manifiestan los diferentes autores en sus trabajos de investigación.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. Conclusiones**

- a. la tabla 8 muestran, que se obtuvo un nivel alto en las relaciones humanas, con un 86.2% de opiniones de los encuestados.
- b. El nivel fue alto en la variable desempeño laboral, alcanzando un 62% de opiniones de los encuestados,
- c. De acuerdo el método correlacional de Spearman el Rho es de 0.507 y de acuerdo a la escala existe una correlación positiva media, del mismo modo el nivel de significancia es de 0,000 esta cifra obtenida es menor a 0.05, esto indica que existe relación entre las variables entonces podemos concluir que las relaciones humanas se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Santa, 2018. Aceptándose la hipótesis alternativa que se ha planteado inicialmente en la investigación.

### **9.2. Recomendaciones**

- a. Recomendamos realizar una investigación aplicada basada en esta investigación, la que servirá para consolidar un programa basado en el fortalecimiento de las relaciones humanas y de esta manera mejorar su desempeño laboral, ya que en esta entidad se cuenta con profesionales que encaminan acciones y actividades de capacitación, educación social, prevención y promoción de la salud, contribuyendo a mejorar las condiciones y situaciones sociales que enfrentan los



servidores al interior de la Institución y contribuir a mejorar las relaciones humanas y por ende el desempeño laboral de los trabajadores.

- b. Fortalecer actitudes y conductas, que les permitan mejorar su nivel de comunicación organizacional y hacer más efectiva su labor profesional.
- c. Implementar procesos de evaluación y mejora continua, para consolidar acciones relacionadas con su desempeño laboral los cuales les permitirán brindar una mejor atención a los usuarios, así como a sus compañeros.
- d. Trabajar más intensamente con los conflictos laborales que se suscitan permanentemente en la Institución a fin de fortalecer el desempeño laboral.

## **10. AGRADECIMIENTO**

A mi esposa, Elsa y mis hijos, Aldair, Meilyn, Xiomara; por ser el soporte fundamental para el logro de mis metas.

A los docentes de la Universidad San Pedro, en especial a mi amigo, Mg. Boris Bladimir Villanque Alegre, asesor de la Tesis y al Dr. Hernán Hugo Berrospi Espinoza; por sus valiosos consejos y su paciencia en la construcción del presente trabajo.

A mis compañeros, por compartir su amistad y conocimientos.

A la memoria de mis padres, Alejandro Toribio Poma Cerna y Eloisa Colonia Trinidad, que seguramente se sentirán orgullosos por los logros alcanzados por sus hijos, que Dios los tenga en su gloria.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegsa, L. (2014). *Diccionario de Informática y Tecnología*. "Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.
- Alfaro, R. y colaboradores (2012) en el estudio: Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades de Lima y Callao, 2012.
- Alcatraz, R. (2006) El emprendedor del éxito. Recuperado el 11/12/15 de: <file:///C:/Users/Bolivar%20-%2001/Downloads/m11p03.pdf>
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad*. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Editorial McGraw – Hill
- Cabrera, M. (2008) Editorial Súper gráfico – E.I.R.L. Primera Edición La comunicación y administración de conflicto. Editorial Grambs-Lima-Perú 1ª edición.
- Camps, V. (1990) La responsabilidad. Recuperado el 06/05/2015 de: <https://bionotas.files.wordpress.com/2011/08/camps-victoria.pdf>
- Concalves, A. (2002) Dimensiones del Clima Organizacional. [www.calidad.org](http://www.calidad.org).
- Coaching, G. (2012) Buen trato entre personas. Artículo Acciones de Desarrollo. Recuperado el: 25/10/2015 de: <http://accionesdesarrollo.com/buen-trato-entrepersonas/>
- Chiang, V. Méndez, M. Urra, G. Sánchez B. (2014) En El estudio titulado: *Cómo influye la Satisfacción Laboral sobre el desempeño: Caso Empresa de RETAIL*. Chile 2014.
- Chiavenato, I. (2002), expuso que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.54).

- Chiavenato, I. (1999) Administración de los recursos humanos. Recuperado 08/11/2015 de:<http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1473894690&Signature=dE%2BS1KxpD5jq1Ks78gXpxnHYThs%3D&response-content->
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Davis, K. y Newtrons, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.
- Diaz, S. (2014) Comunicación organizacional y trabajo en equipo. Recuperado de: [biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf)
- Duarte, S y Col (2014) en el trabajo de Investigación titulado: *Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral de los empleados de la Empresa Adara S.A.* Nicaragua.
- Dubrin A. (2008) Relaciones Humanas Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial Pearson Educación. Novena Edición.
- Engelhardt. (1995, 151). El capítulo V de su obra, titulado "*El contexto de la asistencia sanitaria*".
- Fernández, M. (2005). *Introducción a la gestión (management)*. Valencia, España: UPV.
- Flores, J. (2008) Desempeño y Satisfacción Laboral. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/gabyolindasalesmarchenes/caracteristicas-dedesempeo-laboral-tesis>
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública*. Tesis de maestría inédita, Universidad Autónoma de Tamaulipas, -México. Recuperada de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

- Gasperin, R. (2010) Comunicación y relaciones humanas. Recuperado de:  
[http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1996\\_02\\_01.pdf](http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1996_02_01.pdf)
- Gonzales, D. (2012) Productividad y competitividad. Recuperado de:  
[http://biblioteca.itson.mx/dac\\_new/tesis/793\\_teran\\_garcia.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/793_teran_garcia.pdf)
- Guiblin, L. (2008) Habilidad en el trato personal. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3640774>
- Herrera, L. M. (2012) Relación del estrés con el desempeño del trabajador según su edad, en el departamento de ventas de una embotelladora de bebidas carbonatadas. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2014/05/43/Pacay-Andrea.pdf>
- Lugo y Santil, (2010) Lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de administración de la U.P.E.L. universidad pedagógica. Recuperado de: [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/633/1/TESIS\\_352.66\\_L892\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/633/1/TESIS_352.66_L892_01.pdf)
- Martínez, R. Trujillo (2013). En la investigación titulada: *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el servicio de Administración Tributaria de Trujillo.*
- Manda, G. (2012). Establecer buenas relaciones con los compañeros de trabajo. Recuperado de <http://cienciasdelasaluduv.com/revistas/index.php/mss/article/view/108>
- Mechelli, J. (2009) El buen trato laboral. Recuperado el 28/10 /2015 de:  
<http://rpp.pe/peru/actualidad/el-buen-trato-al-trabajador-beneficia-a-la-empresaexplica-experto-noticia-214994>
- Montes, C. y Montoya, G. (2002) Estrategias para fomentar el buen trato en adultos, adolescentes y niños. Recuperado de:  
[http://www.coanil.cl/info\\_articulos\\_resumidos/buen%20trato%20adultos.pdf](http://www.coanil.cl/info_articulos_resumidos/buen%20trato%20adultos.pdf)
- Montejo, A. (2009) Evaluación del desempeño laboral. Recuperado de:  
<https://www.scribd.com/doc/298259808/>

- Morales, J. (2010) Trabajo en equipo y psicología organizacional. Recuperado de:  
[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/trabajo\\_en\\_equipo.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/trabajo_en_equipo.pdf)
- Murgich, F. (2013) Relaciones humanas y habilidades del buen trato. Recuperado de: <http://www.mercadeo.com/blog/2013/08/relaciones-humanas/>
- Navarro, P.(2007) Ética y perfil profesional Editorial MVFenix E.I.R.L. Lima-Perú Primera Edición.
- Palacio (2005) explica que, “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p.155).
- Robbins, S. (2009) Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Education. Décimo Tercera Edición.
- Sampieri, R. (2010) Metodología *de la investigación*, 5 ta edición. MCGRAW- Hill Mexico, DF.
- Salazar M. (2008) Responsabilidad en el trabajo en equipo. Recuperado de:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12839/1/NIDIA%20SALAZAR%20FERNANDEZ%20ENSAYO.pdf>
- Solis, S. (2012). Expresión oral y escrita. Clasificación de los tipos de comunicación. Recuperado de: <http://expresionsocoshernandez.blogspot.pe/2012/03/clasificacion-de-lostipos-de.html>.
- Strauss, S. (1981). Personal. Problemas Humanos de la Administración. España. Printice-Hall Inc.
- Teran, A. (2014) Manual de organización para la empresa. Recuperado de:  
[http://biblioteca.itson.mx/dac\\_new/tesis/793\\_teran\\_garcia.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/793_teran_garcia.pdf)
- Walter I. Arias G, Gabriela A, Cáceres (2014) en el estudio titulado: *Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña Empresa del Sector Privado de la ciudad de Huaraz*

Williams, R. (2003) Rendimiento del personal, diseño implantación y gestión.  
Recuperado de: <http://www.casadellibro.com/libro-rendimiento-del-personaldisenio-implantacion-y-gestion/9788497321792/884125>

Zelaya, J. (2006). Clasificación de puestos. (1ra Ed.). Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.

## 12. ANEXOS Y APENDICE

### Anexo 1: Instrumento de recolección de datos



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**SECCIÓN DE POSGRADO EN EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO SOBRE LAS RELACIONES**  
**HUMANAS**

**“RELACIONES HUMANAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA UGEL SANTA, 2018”**

Estimado señor(a) la encuesta como parte de la investigación, tiene como finalidad la obtención de información que permite determinar el nivel de la variable relaciones humanas. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

**Categorías:**

1. Nunca = N
2. Casi nunca = CN
3. A veces = AV
4. Casi siempre = CS
5. Siempre. = S

**Instrucciones: Marcar con una X en el recuadro su respuesta**

N°	ITEMS	N	CN	AV	CS	S
	<b>COMPAÑERISMO</b>					
1	Sus compañeros practican las normas de convivencia					
2	Práctica las normas de convivencia institucional					
3	Se comunica de forma cortés con sus compañeros					
4	Se disculpa cuando comete un error					
5	Comunica sus sentimientos, expectativas y proyectos personales					
6	Incentiva el trabajo de sus compañeros					
7	Reconoce y felicita el trabajo de sus compañeros					
8	Realiza sugerencias positivas a los trabajos que se ejecutan					
9	Ayuda en los trabajos que ejecutan sus colegas					
10	Se identifica con los problemas que afrontan sus compañeros					
11	Participa en las acciones de ayuda a sus colegas que afrontan problemas de salud					
12	Indaga por la asistencia de sus compañeros de trabajo					
	<b>COMUNICACIÓN EFICAZ</b>					



13	Conoce los estímulos y sanciones de su actividad laboral					
14	Comunica los estímulos y sanciones					
15	Participa activamente en los acuerdos que se toma en reunión o asamblea.					
16	Expresa de forma verbal y gestual su estado de ánimo					
17	Comunica de forma transparente su agrado o desagrado ante una falta					
18	Es tolerante y acepta la decisión de la mayoría					
19	Tiene apertura a las ideas de los demás					
20	Escucha con atención a sus compañeros					
21	No interrumpe la comunicación verbal de sus compañeros					
	<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>					
22	Se compromete con la labor que desempeña					
23	Considera que está comprometido con el trabajo en equipo					
24	Participa en las diferentes actividades programadas					
25	Cumple con los roles y funciones designadas					
26	Se identifica con las actividades de la institución					



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**SECCIÓN DE POSGRADO EN EDUCACIÓN**

**CUESTIONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO  
LABORAL**

**“RELACIONES HUMANAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA UGEL SANTA, 2018”**

Estimado señor(a) la encuesta como parte de la investigación, tiene como finalidad la obtención de información que permite determinar el nivel de la variable del desempeño laboral. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

**Categorías:**

1. Nunca = N
2. Casi nunca = CN
3. A veces = AV
4. Casi siempre = CS
5. Siempre. = S

N°	ITEMS	N	CN	AV	CS	S
	<b>FACTORES ACTITUDINALES</b>					
1	Tengo bien organizado mi lugar de trabajo					
2	Respeto las indicaciones de mis superiores					
3	Puedo discutir asuntos de trabajo con mi jefe sin enojarme					
4	Permanezco en mi área de trabajo.					
5	Cumplo con mi plan de trabajo diario.					
6	Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.					
7	Asisto puntualmente al trabajo					
8	Respeto las normas de conducta de la institución					
9	Sigo el código de valores de la institución					
10	Cumplo las políticas de la institución					
11	Uso responsablemente la libertad que tengo en mi sitio de trabajo					

12	Trato al público con amabilidad.					
13	Mis expresiones no verbales son cordiales.					
14	Comunico de manera clara mis ideas.					
15	Soy respetuoso con la opinión de mis compañeros.					
	<b>FACTORES OPERATIVOS</b>					
16	Realizo mi trabajo con agrado					
17	Enfrento los problemas laborales con seguridad					
18	Mi presentación personal es adecuada a la labor que desempeño					
19	Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales.					
20	Organizo eficazmente el tiempo en el trabajo.					
21	Planeo mi trabajo antes de efectuarlo.					
22	Respondo favorablemente a la crítica constructiva del público.					
23	Elaboro propuestas para mejorar mi trabajo.					
24	Conozco ampliamente la labor que desempeño					
25	Me aseguro de que el público haya comprendido la información que les he dado					
26	Utilizo eficientemente el área de trabajo.					
27	Me responsabilizo de las malas decisiones que tomo.					
28	Si una decisión fue mal tomada, identifico la causa.					
29	Comunico a los demás mis ideas innovadoras					
30	Mantengo buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato.					
31	Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros.					

**Instrucciones: Marcar con una X en el recuadro su respuesta**

## Anexo 2: Ficha técnica del instrumento de recolección de datos

### Nombre: Escala del nivel de relaciones humanas

**Autor:** Luis Poma

**Pais:** Perú, 2018. Universidad San Pedro

**Aplicación:** Trabajadores de Ugel-Santa

**Descripción:** Cuestionario constituida por 26 ítems de respuestas: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre evaluando 2 dimensiones que detallaremos a continuación:

N°	Dimensión	Indicador	Total Items	Items
1	Compañerismo	Normas de convivencia	2	1,2
		Control emocional	2	3,4
		Motivación	3	5,6,7
		Solidaridad	3	8,9,10
		Colaboración	2	11,12
2	Comunicación eficaz	Normas de trabajo	2	13,14
		Respetan acuerdos	2	15,16
		Tolerancia	3	17,18,19
3	Compromiso organizacional	Capacidad de escucha	2	20,21
		Compromiso laboral	2	22,23
		Compromiso colectivo	3	24,25,26
Total	3	11	26	
Variable	Niveles	Rango		
Relaciones humanas	Bajo	26 – 61		
	Regular	62 – 96		
	Alto	97 – 130		
Dimensión	Niveles	Rango		
Compañerismo	Bajo	12-28		
	Regular	29 - 44		
	Alto	45 - 60		
Comunicación Eficaz	Bajo	9 – 21		
	Regular	22 – 33		
	Alto	34 – 45		
Compromiso Organizacional	Bajo	5 – 12		
	Regular	13 – 19		
	Alto	20 – 26		

**Nombre: Escala del nivel de desempeño laboral**

**Autor:** Luis Poma Colonia

**Pais:** Perú, 2018. Universidad San Pedro

**Aplicación:** Trabajadores de UGEL-Santa

**Descripción:** Cuestionario constituida por 31 ítems de respuestas: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre evaluando 2 dimensiones que detallaremos a continuación:

N°	DIMENSIONES	INDICADOR	TOTAL DE ITEM	ITEMS
1	Factores actitudinales	Disciplina	4	1,2,3,4
		Responsabilidad	7	5,6,7,8,9,10,11
		Habilidad	4	12,13,14,15
		Presentación persona	3	16,17,18
		Interés	3	19,20,21
2	Factores operativos	Creatividad	2	22,23
		Conocimiento	3	24,25,26
		Liderazgo	3	27,28,29
		Trabajo en equipo	2	30,31
Total	2	9	31	31
<b>Variable</b>	Niveles	<b>Rango</b>		
Desempeño laboral	Bajo	31 – 73		
	Regular	74 – 114		
	Alto	115 - 155		
<b>Dimensión</b>	Niveles	<b>Rango</b>		
Factores actitudinales	Bajo	20 – 47		
	Regular	48 – 74		
	Alto	75 - 100		
Factores Operativos	Bajo	11 – 26		
	Regular	27 – 41		
	Alto	42 – 55		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS  
RELACIONES HUMANAS**

(Adaptación de Villa Sánchez, Cornejo y Redondo para Chile, 1980)

DIMENSIONES	ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Normas de convivencia	1.-Sus compañeros practican las normas de convivencia	/		/		/		
	2.-Practica las normas de convivencia institucional	/		/		/		
Control emocional	3.-Se comunica de forma cortés con sus compañeros	/		/		/		
	4.-Se disculpa cuando comete un error	/		/		/		
Motivación	5.-Comunica sus sentimientos, expectativas y proyectos personales	/		/			/	
	6.-Incentiva el trabajo de sus compañeros	/		/		/		
	7.-Reconoce y felicita el trabajo de sus compañeros	/		/		/		
Solidaridad	8.-Realiza sugerencias positivas a los trabajos que se ejecutan	/		/		/		
	9.-Ayuda en los trabajos que ejecutan sus colegas	/		/		/		
	10.-Se identifica con los problemas que afrontan sus compañeros	/		/		/		
Colaboración	11.-Participa en las acciones de ayuda a sus colegas que afrontan problemas de salud	/		/		/		
	12.-Indaga por la asistencia de sus compañeros de trabajo	/		/		/		
Normas de trabajo	13.-Conoce los estímulos y sanciones de su actividad laboral	/		/		/		
	14.-Comunica los estímulos y sanciones	/		/		/		
Respetan acuerdos	15.-Participa activamente en los acuerdos que se toman en reunión o asamblea.	/		/		/		
	16.-Expresa de forma verbal y gestual su estado de ánimo	/		/		/		
Tolerancia	17.-Comunica de forma transparente su agrado o desagrado ante una falta	/		/		/		
	18.-Es tolerante y acepta la decisión de la mayoría	/		/		/		
	19.-Tiene apertura a las ideas divergentes de los demás	/		/		/		
Capacidad de	20.-Escucha con atención a sus compañeros	/		/		/		

escucha	21.-No Interrumpe la comunicación verbal de sus compañeros	/		/		/		
Compromiso laboral	22.-Se compromete con la labor que desempeña	/		/		/		
	23.-Considera que está comprometido con el trabajo en equipo	/		/		/		
Compromiso colectivo	24.-Participa en las diferentes actividades programadas	/		/		/		
	25.-Cumple con los roles y funciones designadas	/		/		/		
	26.-Se identifica con las actividades de la institución	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia).....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

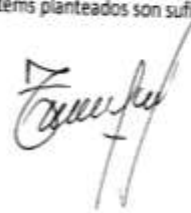
Apellidos y nombres del juez validador ZAVALETA RODRÍGUEZ ANDRÉS TEODORO

Grado académico MAGISTER

DNI 32952872

Especialidad del validador DOCENCIA, CURRÍCULO E INVESTIGACIÓN

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS  
RELACIONES HUMANAS**

**(Adaptación de Villa Sánchez, Cornejo y Redondo para Chile, 1980)**

DIMENSIONES	ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Normas de convivencia	1.-Sus compañeros practican las normas de convivencia		/	/			/	
	2.-Practica las normas de convivencia institucional	/		/		/		
Control emocional	3.-Se comunica de forma cortés con sus compañeros	/		/		/		
	4.-Se disculpa cuando comete un error	/		/		/		
Motivación	5.-Comunica sus sentimientos, expectativas y proyectos personales	/		/		/		
	6.-Incentiva el trabajo de sus compañeros	/		/		/		
	7.-Reconoce y felicita el trabajo de sus compañeros	/		/		/		
Solidaridad	8.-Realiza sugerencias positivas a los trabajos que se ejecutan	/		/		/		
	9.-Ayuda en los trabajos que ejecutan sus colegas	/		/		/		
	10.-Se identifica con los problemas que afrontan sus compañeros	/		/		/		
Colaboración	11.-Participa en las acciones de ayuda a sus colegas que afrontan problemas de salud	/		/		/		
	12.-Indaga por la asistencia de sus compañeros de trabajo	/		/		/		
Normas de trabajo	13.-Conoce los estímulos y sanciones de su actividad laboral	/		/		/		
	14.-Comunica los estímulos y sanciones	/		/		/		
Respetan acuerdos	15.-Participa activamente en los acuerdos que se toman en reunión o asamblea.	/		/		/		
	16.-Expresa de forma verbal y gestual su estado de ánimo	/		/		/		
Tolerancia	17.-Comunica de forma transparente su agrado o desagrado ante una falta	/		/		/		
	18.-Es tolerante y acepta la decisión de la mayoría	/		/		/		
	19.-Tiene apertura a las ideas divergentes de los demás	/		/		/		
Capacidad de	20.-Escucha con atención a sus compañeros	/		/		/		



escucha	21.-No Interrumpe la comunicación verbal de sus compañeros	/		/		/		
Compromiso laboral	22.-Se compromete con la labor que desempeña	/		/		/		
	23.-Considera que está comprometido con el trabajo en equipo	/		/		/		
Compromiso colectivo	24.-Participa en las diferentes actividades programadas	/		/		/		
	25.-Cumple con los roles y funciones designadas	/		/		/		
	26.-Se identifica con las actividades de la institución	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia).....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador More Cruz Juan Ramón

Grado académico Magister

DNI 32911964

Especialidad del validador Docencia y gestión educativa

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL  
DESEMPEÑO LABORAL**

(Adaptación de Villa Sánchez, Cornejo y Redondo para Chile, 1980)

DIMENSIONES	ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Disciplina	1.-Tengo bien organizado mi lugar de trabajo	/			/	/		
	2.-Respeto las indicaciones de mis superiores	/		/		/		
	3.-Puedo discutir asuntos de trabajo con mi jefe sin enojarme	/		/		/		
	4.-Permanesco en mi área de trabajo durante la jornada laboral	/		/		/		
Responsabilidad	5.-Cumplo con mi plan de trabajo diario		/	/			/	
	6.-Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.	/		/		/		
	7.-Asisto puntualmente al trabajo	/		/		/		
	8.-Respeto las normas de conducta de la institución.	/		/		/		
	9.-Sigo el código de valores de la institución	/		/		/		
	10.-Cumplo las políticas de la institución	/		/		/		
	11.-Uso responsablemente la libertad que tengo en mi sitio de trabajo	/		/		/		
Habilidad	12.-Trato al público con amabilidad.		/		/	/		
	13.-Mis expresiones no verbales son adecuadas.	/		/		/		
	14.-Comunico de manera clara mis ideas.	/		/		/		
	15.-Soy respetuoso con la opinión de mis compañeros.	/		/		/		
Presentación personal	16.-Realizo mi trabajo con agrado.	/		/		/		
	17.-Enfrento los problemas laborales con seguridad	/		/		/		
	18.-Mi presentación personal es adecuada a la labor que desempeño.	/		/		/		
Interés	19.-Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales	/		/		/		
	20.-Organizo eficazmente el tiempo en el trabajo	/		/		/		

Creatividad	21.-Planeo mi trabajo antes de efectuarlo.	/		/		/	
	22.-Respondo favorablemente a la crítica constructiva del público	/		/		/	
	23.-Elaboro propuestas para mejorar mi trabajo.	/		/		/	
Conocimiento	24.-Conosco ampliamente la labor que desempeño	/		/		/	
	25.-Me aseguro que el público comprenda la información que les brindo	/		/		/	
	26.-Utilizo eficientemente el área de trabajo	/		/		/	
Liderazgo	27.-Me responsabilizo de las malas decisiones que tomo.	/		/		/	
	28.-Si una decisión fue mal tomada asumo la responsabilidad	/		/		/	
	29.-Comunico a los demás mis ideas innovadoras	/		/		/	
Trabajo en equipo	30.-Mantengo buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato.	/		/		/	
	31.-Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia).....

.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador ZUALETA RODRIGUEZ ANDRES

TEODORO

Grado académico MAGISTER

DNI 32952872

Especialidad del validador DOCENCIA, CURRÍCULO E INVESTIGACIÓN

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

*Zualeta*

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL  
DESEMPEÑO LABORAL**

(Adaptación de Villa Sánchez, Cornejo y Redondo para Chile, 1980)

DIMENSIONES	ITEMS	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Disciplina	1.-Tengo bien organizado mi lugar de trabajo	/		/			/	
	2.-Respeto las indicaciones de mis superiores	/		/		/		
	3.-Puedo discutir asuntos de trabajo con mi jefe sin enojarme	/		/		/		
	4.-Permanesco en mi área de trabajo durante la jornada laboral	/		/		/		
Responsabilidad	5.-Cumplo con mi plan de trabajo diario		/	/			/	
	6.-Termino las tareas en los tiempos preestablecidos.	/		/		/		
	7.-Asisto puntualmente al trabajo	/		/		/		
	8.-Respeto las normas de conducta de la institución.	/		/		/		
	9.-Sigo el código de valores de la institución	/		/		/		
	10.-Cumplo las políticas de la institución	/		/		/		
	11.-Uso responsablemente la libertad que tengo en mi sitio de trabajo	/		/		/		
Habilidad	12.-Trato al público con amabilidad.		/	/		/		
	13.-Mis expresiones no verbales son adecuadas.	/		/		/		
	14.-Comunico de manera clara mis ideas.	/		/		/		
	15.-Soy respetuoso con la opinión de mis compañeros.	/		/		/		
Presentación personal	16.-Realizo mi trabajo con agrado.	/		/		/		
	17.-Enfrento los problemas laborales con seguridad	/		/		/		
	18.-Mi presentación personal es adecuada a la labor que desempeño.	/		/		/		
Interés	19.-Realizo mi trabajo sin desperdiciar recursos materiales	/		/		/		
	20.-Organizo eficazmente el tiempo en el trabajo	/		/		/		

Creatividad	21.-Planeo mi trabajo antes de efectuarlo.	/		/		/	
	22.-Respondo favorablemente a la crítica constructiva del público	/		/		/	
	23.-Elaboro propuestas para mejorar mi trabajo.	/		/		/	
Conocimiento	24.-Conosco ampliamente la labor que desempeño	/		/		/	
	25.-Me aseguro que el público comprenda la información que les brindo	/		/		/	
	26.-Utilizo eficientemente el área de trabajo	/		/		/	
Liderazgo	27.-Me responsabilizo de las malas decisiones que tomo.	/		/		/	
	28.-Si una decisión fue mal tomada asumo la responsabilidad	/		/		/	
	29.-Comunico a los demás mis ideas innovadoras	/		/		/	
Trabajo en equipo	30.-Mantengo buenas relaciones laborales con mi jefe inmediato.	/		/		/	
	31.-Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia).....

.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador... Mere Cruz Juan Ramón.....

.....

Grado académico... Magister.....

DNI... 32911964.....

Especialidad del validador.....

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



# PROPUESTA EDUCATIVA

## 1.-TÍTULO

### **Fortalecimiento de las relaciones humanas y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Santa.**

## 2.-Fundamentación:

### A. Relaciones Humanas

#### 1. Concepto de relaciones humanas

Marisol (2007) en su tesis de doctorado expone que la teoría de las relaciones en la investigación humanas promovió un modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización, un proceso por el cual el ser humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales. La autorrealización es tan importante para sus miembros como las recompensas financieras que reciben.

Por otro lado Hirtz, (2009) Argumenta que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación.

Existen 3 tipos de relaciones interpersonales por Ladero, (2003), Las Relaciones íntimas y superficiales estas aparecen cuando se busca satisfacer una necesidad afectiva o una necesidad básica a partir del vínculo con otra persona, luego las Relaciones personales y sociales trata en que la identidad personal suele perder peso ante los modelos que la sociedad a menudo impone sobre el sujeto y las relaciones amorosas donde los componentes de intimidad, pasión y compromiso se agrupan para dar con el tipo de relación que se tendrá: podrá ser formal, de amistad, romántica. Los tipos de relaciones interpersonales antes mencionados buscan potenciar una

habilidad y llegar a tener excelentes interacciones, es una herramienta esencial para nuestro progreso, (personal, laboral, amoroso, etc.)

Quijano, Alcívar & Alcívar De Márquez, (2013) destacan que "múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad".

Los resultados del meta análisis realizado por: Pavia y Sánchez, (2012) revelan que cada uno de estas tres dimensiones tiene una única y significativa relación con confianza y la correlación entre ellos es alta.

Los autores argumentan que las relaciones interpersonales que se practican en el trabajo deben generar un ambiente laboral adecuado, donde todos se sientan bien, también será de gran ayuda para potenciar las relaciones, donde hay personal de muy variadas edades, se debe escuchar a todos, y no desmerecer opiniones ni ideas de los demás.

## **2. Tipos de relaciones humanas**

Existen diferentes tipos de Relaciones Humanas, en el trabajo, en el hogar y en la comunidad, para el presente trabajo designaremos dos tipos de relaciones humanas:

**Primarias:** Son aquellas en las que se trata a la persona por la persona misma, no por su función o porque nos preste un servicio determinado. Las relaciones de una pareja. Las relaciones con la familia.

**Secundarios:** Son aquellas que se dan en función de obtener una utilidad. Las relaciones paciente-doctor, Maestro-alumno Ingeniero-cliente

“Las relaciones humanas se erigen como la piedra angular y la alternativa directa para conseguir la interacción entre cada uno de los componentes: plana directriz, plana docente, plana administrativa, padre de familia y

comunidad en general, a partir de una efectiva comunicación que a no dudarlo repercutirá en la formación rendimiento y desarrollo.”(Navarro, 2007).

**Relaciones humanas entre el director y el personal docente:** debe ser de un trato justo y educativo, de respeto y de sinceridad, que se demuestre en las palabras y acciones de ambos, hemos observado en las instituciones donde hay unas buenas relaciones humanas, la institución educativa destaca en el ámbito interno y externo, son instituciones muy apreciadas por la comunidad, los padres de familia, que visitan la institución educativa, observa un buen clima laboral de respeto y confianza, se distingue el liderazgo del director como principal administrador.

**Relaciones humanas entre docentes:** Asimismo las relaciones humanas entre docentes debe ser de respeto, sinceridad y cordialidad, superar las influencias de los grupos antagónicos para el logro de una meta común, unas buenas relaciones humanas entre docentes se demuestra a través de la ayuda mutua, el reconocimiento de su desempeño, el saber reconocer los errores y pedir las disculpas del caso, la colaboración libre y espontánea, sin pedir recompensas o hacer alarde de la acción realizada, lo importante la ayuda reciproca de los docentes a nivel de grado, nivel de comisiones o de forma individual.

**Relaciones humanas docentes y estudiantes:** El trato principal es de respeto, debe impartirse verdadera democracia, el trato debe ser de forma horizontal, donde el maestro cumple su rol de conductor del aprendizaje, basado en el empleo, los valores morales, y un trato justo y equitativo a todos los estudiantes, sin preferencias, ni discriminaciones de ningún tipo. El maestro cumpliendo su labor de consejero y guía del alumno, reforzando sus capacidades, aptitudes, comprendiendo sus errores y desaciertos incentivándoles a mejor y ser unas personas de bien.



### **3. El trato en las relaciones humanas**

Según Pierre (citado en Montes y Montoya 2002) el trato en las relaciones humanas, son todas las cosas que queremos que los demás nos demuestren, la forma como nos gustaría que los otros se relacionaran con nosotros, que nos respetaran, nos vieran, nos oyeran, fueran amables y casi nos abrieran camino para poder pasar sin dificultades. Asimismo el trato es un listado enorme de comportamientos y valores aplicados a la relación con los demás: respeto, consideración, amabilidad, cariño, amor, reconocimiento, comunicación, apoyo, consuelo, satisfacción de necesidades, etc. También el trato con los semejantes, es respetar las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas.

**El trato agradable en la oficina:** Según Mechelli, (2009) es importante el trato agradable en el trabajo y el ambiente laboral es lo que distingue, entre otras cosas como la productividad y la sensación buena genera en la oficina un buen ambiente, propicia un trabajo más relajado, una jornada más productiva, y una mejor sensación de bienestar en todos los integrantes del lugar por ello conservar un trato agradable hacia otras personas es importante.

**Tratar a los compañeros correctamente:** Según Mechelli, (2009) el buen trato en la oficina, es actuar como nos gustaría que los demás lo hicieran, es decir debemos ser cordiales, atentos y respetuosos de los demás. Por ejemplo, la puntualidad es una manera de demostrar este respeto: llegar a tiempo al trabajo y a las reuniones es vital para elevar el buen concepto de jefe y compañeros en la oficina. A veces los chismes o comentarios que hacemos sin malas intenciones, resultan un agravio que perjudican nuestra relación laboral con el resto de los trabajadores, entonces debes ser respetuoso y compasivo con todos, si es que quieres que lo sean contigo. Esto incluye los insultos, los apodosos, o incluso el volumen de tu voz en la oficina.

**Ser respetuoso en el lugar de trabajo:** Para Gasperin, (2010) el saludar a los compañeros de trabajo al iniciar la jornada y lo llamas por su nombre, usas el por favor y el gracias que son llaves mágicas que abren todas las puertas, compartes, eres solidario y cortés con los demás, respetando los espacios de trabajo, tratas con respeto y educación, entregando órdenes claras y en forma amable, asume con responsabilidad y compromiso una orden, realizas en privado una crítica o corrección y siempre sin groserías, ni faltas de respeto, aceptas sugerencias y reconoces los errores, reconoces un trabajo bien realizado, entregando una palabra, una sonrisa, un abrazo, al hablar con alguien miras a los ojos atentamente, mostrando un interés real en la conversación, entregas tiempo, espacio, confianza y seguridad cuando un compañero tiene algún problema o quiere realizar alguna sugerencia.

**El trato desagradable en las relaciones humanas:** Para Christine Porathy sus colegas de la Universidad de Southern California (citado en Murgich, 2013) explican, que 1 de cada 8 personas dejaba su trabajo, debido a la desconsideración y falta de civismo, entendiéndose estas por ejemplo, como rudeza en el trato, miradas de desprecio, sarcasmos y comportamientos similares. Así mismo en este estudio se comprobó que el trato desagradable hace perder una cantidad considerable de tiempo de trabajado, ya que el trabajador se encuentra preocupado sobre algún evento desagradable y muchos de los trabajadores llegan al punto de bajar el ritmo de trabajo.

**El trato en actividades sociales:** El trato en la actividades sociales según Guiblin, (2008) es la habilidad que posee las personas para desenvolverse en diferentes espacios sociales, toda persona busca que le traten bien ya sea en el trabajo o actividades sociales organizadas por algunas empresas para que sus trabajadores puedan interactuar entre compañeros de trabajo con respeto, cordialidad dando armonía en las reuniones que participan, no obstante en estas actividades sociales se manifiesta el descortés, el sarcasmo al conformar pequeños grupos dejando de lado al compañero trabajo. Lo cual conlleva al trato desagradable a la otra persona.

**Formas de trato en las relaciones humanas:** Según Coaching, (2012) menciona lo siguiente el buen trato aparece vinculado al respeto y la solidaridad, y es las capacidades que tienen las personas, para cuidarse entre ellas y hacer frente a las necesidades propias y ajenas, manteniendo siempre una relación afectiva y de amor. Así proporcionar un trato adecuado que dignifica la persona, enriquece nuestra sociedad, evita el malestar y la frustración que a veces presentan los individuos ante situaciones. Las auténticas manifestaciones de un buen trato son aquellas en que, a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, se realiza un esfuerzo para lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común.

#### **4. La comunicación en las relaciones humanas**

La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, según Chiavenato, (1999) la comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales: a) proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

De igual manera Díaz (citado en Agilarte, 2010) señala que la comunicación es el proceso que nos permite intercambiar información mediante un sistema común de símbolos, signos o conductas. A través de él una persona envía mensajes a otra. Los símbolos pueden ser palabras escritas o habladas; los signos adoptan formas y colores; la conducta puede ser cualquier tipo de comunicación no verbal como movimientos corporales o expresiones faciales. Las cuatro habilidades fundamentales que utilizamos al momento de comunicarnos son escuchar, hablar, escribir o leer, las dos primeras son las de mayor uso, pero por desgracia son las que reciben menos atención. Sin embargo, cualquier habilidad comunicativa es susceptible de perfeccionar.

También Pascuali (citado en Lugo y Santol, 2010) señala que la comunicación es un proceso social de mucha importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. Muchos de los problemas tanto individuales, sociales y laborales, provienen de una comunicación inadecuada y defectuosa, la comunicación es un elemento fundamental para el desenvolvimiento del ser humano en su proceso de socialización, la transmisión de información requiere de una excelente comunicación, donde las partes involucradas estén satisfechas de lo que está transmitiendo, y donde ocurra la fluidez de la retroalimentación, no obstante toda persona debe aprender a comunicarse, ya que este es el fundamento, el eslabón clave que mantiene unido a todo lo que una persona dice y hace. Cada orden, cada discusión, cada reunión pone a prueba nuestras capacidades de comunicación.

## **5. Formas de comunicación en las relaciones humanas**

Según Solis, (2012), la forma de comunicación se divide en tres son;

**a) Comunicación intrapersonal:** Se lleva a cabo en el pensamiento y nos lleva a la reflexión, es decir, es la comunicación con un mismo. La comunicación intrapersonal es una transacción de comunicación que tiene lugar dentro del individuo; para decirlo brevemente, es hablar consigo mismo, entonces este tipo de comunicación es posible por el hombre pueda transformar en objeto para el mismo mediante el empleo de los símbolos utilizados en su comunicación. Estos símbolos permiten que lo que el hombre dice a otros tenga para sí idéntico significado que para los demás.

**b) Comunicación Interpersonal:** Se genera entre dos personas que comparte cierta cercanía, la comunicación tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en ella pueden utilizarse los cinco sentidos, con realimentación inmediata. Una de las concepción más difundidas es una interacción en la cual el individuo (el comunicador) transmite, en un contexto cara a cara, estímulos (por lo general, símbolos

verbales) para modificar la conducta de otros individuos al intercambiamos información, sentimientos, experiencias con otras personas.

**c) Comunicación Grupal:** Debe cumplir un objetivo de tipo social y cumplir un objetivo común, por lo general se lleva a cabo entre tres o más personas, la vemos reflejada en las convivencias sociales, familiares, de trabajo, etc. La comunicación dentro de una organización es una forma interpersonal, pero de características tales que constituye un ámbito diferente e importante en primer lugar posee la característica dominantes de la comunicación interpersonal interacción cara a cara; enfocada utiliza todo los sentidos; proporcionando realimentación inmediata , pero también la caracterizan consideraciones acerca del número y la posición del rol, por ejemplo: prescripciones de los roles, normas profesionales, rutas prescritas de transmisión, etc

## **B. Desempeño laboral**

### **1. Concepto**

Al respecto, Chiavenato (2002):

... expuso que el desempeño laboral es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.54).

Entonces se puede decir que el desempeño laboral de las personas es la mezcla de su desempeño con sus resultados, por lo que se tendrá que hacer primero es realizar el cálculo de la atención a la acción. El desempeño define la capacidad de los trabajadores, esto significa que un individuo va a generar un mejor desempeño en el trabajo en un menor tiempo, realizando menos esfuerzos y con una mayor efectividad.

Según Palacio (2005) explica que “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p.155).

Así mismo Palacio (2005) consideró que:

Existen elementos que influyen en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales del individuo, clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado. (p.160)

Benavides, (2002) al definir desempeño laboral lo incumbe con aptitudes, alegando que “en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño” (p.72).

En esta teoría Benavides nos indica que: ... las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un trabajo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria” (p.75). De igual forma Benavides (2002) explica que “los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas” (p.77).

Quintero, (2008) indicó que:

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus

integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (p.9)

Según Chiavenato (2000) propuso 2 factores, el Factor actitudinal: compuesta por: Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización;

Otras teorías respecto al factor actitud del autor John (2009) nos indica:

... que la norma Social está basada en la presión en la que se siente la persona la cual es recibida de un ser o un grupo de individuos las cuales guían a hacer o no ciertos comportamientos que muchas veces no son correspondiente a las conductas de cada persona. La cultura, ya que esta se muestra con relaciones intrapersonales los cuales se transforma en sentimientos ideas y comportamientos de los seres humanos los que suelen ser producto de la actividad biológica. La Genética que tiene que ver con la herencia de los comportamientos que podrían ser entendidas con conociendo la evolución de cada persona esta información se las trasmite de manera que se aprende muchas de los comportamientos de las personas que se encuentra en el medio en el cual se desarrolla (pp. 90-95).

Todo lo antes mencionado se ve inmerso en el comportamiento de las personas en las organizaciones ya que es el impacto que cada uno genera dentro de la organización el cual ayuda a mejorar el desempeño y obtener mayor eficacia al momento de aplicar los conocimientos:

Davis (2002) menciona en su libro que es un estudio y también la aplicación de conocimientos relativos a una manera en la cual las personas actúan dentro de cada una de las organizaciones.

Se trata de una herramienta la cual ayuda de gran manera al beneficio de personas y se lo aplica de modo general a la que se obtenga una conducta en la que las personas de toda clase de la mayoría de organizaciones como por ejemplo podemos poner, una empresa de comerciales, o también, escuelas y agencias que puedan y que aporten con algunos servicios. En donde la mayor parte quiera que exista una simple organización, se obtendrá la nueva necesidad de poder comprender cuál es el comportamiento organizacional. (p. 11)

Según Benavides (2002) en su concepto de desempeño laboral explicó las siguientes variables:

Competencias genéricas: Son destrezas o habilidades, actitudes y conocimientos transversales que se requieren en cualquier área profesional, que son transferibles a una gran variedad de ámbitos de desempeño y que fortalecen la empleabilidad. Competencias laborales: Son el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. Competencias básicas: Son aquellas que debe haber desarrollado un joven al finalizar la enseñanza obligatoria para poder lograr su realización personal, ejercer la ciudadanía activa, incorporarse a la vida adulta de manera satisfactoria y ser capaz de desarrollar un aprendizaje permanente a lo largo de la vida. (p.143)

Mondy y Noe (1997), plantearon las siguientes dimensiones en su concepto de desempeño laboral:

Planeación de recursos humanos: Es un proceso que identifica necesidades actuales y futuras de recursos humanos para que la organización alcance sus objetivos. La planificación de los recursos humanos debe servir como un enlace entre la gestión de los recursos humanos y el plan estratégico general de una organización.



Reclutamiento y selección: El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos. Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento. Desarrollo de Recursos Humanos: el desarrollo de capacidades y habilidades de las personas que forman parte de distintas organizaciones, y cuando el desarrollo es planificado y ejecutado por la misma. (p.75)

Se podría decir que el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo, demostrando su capacidad de liderazgo, gestión del tiempo, habilidades organizativas y su productividad. Acciones que se convertirán en la fortaleza de toda organización las cuales siempre deben estar al margen de los factores actitudinales:

Compuesta por la disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.

## **2. Importancia del desempeño laboral**

Es importante el desempeño laboral para Horts, (citado en Montejo, 2007) porque asegura la eficiencia y satisfacción, ayuda a los empresarios a trabajar bien con los demás y a superarse, se logra mejores resultados en el desempeño laboral, con ellas logran reconocer los cambios y dan mejores resultados.

### 3. Características del desempeño laboral

Según Flores, (2008) las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera de una persona aplique demuestre al desarrollar su trabajo. Según este autor son los siguientes: Trabajo en equipo, responsabilidad, productividad.

**a) El Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es importante que la labor realizada por los trabajadores pueda mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Entonces todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de individuos a la hora de trabajar juntos y unidos en con un mismo fin, por lo que es importante no perder la coordinación que existe entre ellos así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo.

Según los autores Ander y Aguilar (citado en Morales, 2010) señalan que el trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto. Todo equipo es responsable de los resultados finales por lo que cada uno de sus integrantes es un apoyo de forma independiente, cada integrante se especializa en determinada área por lo que cada encargado es responsable de lo que sea delegado y así sacar adelante el proyecto. Y Alcatraz, (2006) el trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde hoy en día se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia, así como la competencia que existe dentro de la sociedad y es determinante dentro del sector empresarial.

Para que un equipo de trabajo se desempeñe adecuadamente es necesario cumplir con algunas condiciones que menciona el autor Alcatraz, (2006) como por ejemplo; los integrantes de un grupo de trabajo deben tener presente un objetivo un mismo objetivo en común lo que los unirá para trabajar en equipo

y poder alcanzar lo propuesto, deben tener competencias diversas, a fin de que se complementen y puedan trabajar en conjunto, cada una de las actividades se realizara de una manera organizada, estructurada y planificada para cumplir así con las metas y los objetivos trazados, toda tarea deberá repartirse equitativamente entre los integrantes del grupo, toda organización deberá coordinar las labores así como la integración de las distintas funciones y actividades que cada sujeto desarrollará dentro de su equipo de trabajo, es importante que exista un buen liderazgo, el cual puede y deberá ser asumido por los integrantes del equipo quienes se encargaran de conducir al resto del equipo al logro de las metas y objetivos y metas que se hallan trazado, es determinante una buena comunicación entre los integrantes del equipo lo que dará como resultado tolerancia, positividad y aceptación de opiniones dentro de la organización, los mecanismos de autorregulación y control en el equipo son indispensables dentro de la empresa una supervisión de calidad para establecer el proceso de mejora continua en la labor del equipo.

**b) La responsabilidad en el trabajo.** La responsabilidad es importante según el autor Campos, (citado por Salazar, 2008) la responsabilidad es la capacidad de cumplir con lo que se requiera en el tiempo establecido y de la forma solicitada. También se refiere a la accesibilidad, contacto, cordialidad, cooperación, respeto y disposición de servicio a superiores, subalternos y compañeros.

También según Salazar, (2008) define como el término responsabilidad alude a la calidad de responsable, a la obligación de responder de alguna cosa o por alguna persona, a poner cuidado en lo que se dice y en lo que se hace. La responsabilidad no sólo puede relacionarse con causar un daño o ser culpable, pues también se es responsable de hacer el bien, de una buena acción. Los conceptos de responsabilidad y libertad, en el sentido que cada persona es responsable no desde el vacío, pues la responsabilidad supone diálogo y disparidad; opción y pluralidad de perspectivas; pero también previsión, anticipar y proyectar.

Entonces la responsabilidad es el último indicador de la capacidad efectiva, según el autor Herzber (citado en Teran, 2014) considera dentro de la teoría bifactorial de las necesidades de motivación e higiene que puede motivarse a los empleados dándoles tareas competitivas en las que ellos puedan asumir la responsabilidad, en la relación profesional tiene que ver con el cargo a desempeñar las tareas y los deberes al ejercer el cargo en si, además incluyen los sentimientos de realización, crecimientos. También el autor Chiavenato, (citado en Teran, 2014) define, la responsabilidad fundamentalmente por la eficacia y la eficiencia, los trabajadores de las instituciones se encargan de realizar bien sus actividades laborales, para logra la eficacia y eficiencia en el desempeño laboral, pero la responsabilidad depende de la capacidad que tenga los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones.

**c) La productividad en el trabajo.** Para determinar la productividad tenemos diferentes autores uno de ellos Williams, (2000) señala la productividad del empleado cumple con el trabajo asignado habiendo utilizado habilidades, recursos o tiempo más allá del solicitado con el fin de colocar un sello personal de calidad en el cumplimiento de su trabajo, la productividad es sinónimo de rendimiento. Es aprovechar al máximo los recursos y cumplir con las labores en los tiempos establecidos. El autor toma en cuenta el nivel de productividad como el incremento diseminación de los rendimientos en las variaciones del trabajo como contribución al logro de los objetivos.

Del mismo modo Gonzales, (2012) determina el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la responsabilidad, la iniciativa, habilidad de seguridad, dirección, presentación personal, interés, creatividad, capacidad, de realización y factores operativos: conocimiento de trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Para que la productividad sea positiva en las instituciones, es importante la calidad de trabajo que desempeñen los trabajadores de las empresas. Como menciona Rios, (citado por Herrera, 2012) la calidad en el trabajo incluye el nivel de

calidad del trabajo realizado y los logros alcanzados, en función de eficiencia, es decir, el cumplimiento de metas y objetivos trazados para cada tarea realizada y el cumplimiento de la misión general del puesto que ocupa. Calidad es equivalente a hacer las cosas bien, enfocado nuestro proceso a ellos asegurando nuestros servicios o garantía.

#### **4. Evaluación del desempeño laboral**

Para Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño actualmente debe adoptar un esquema dinámico, que esencia debe ser democrática, participativa, incluyente y muy motivadora; la cual debería orientarse por el siguiente camino:

**Formulación de objetivos mediante consensos:** Los objetivos son formulados en conjunto con el evaluado y el gerente, mediante una negociación en consenso, por lo tanto los objetivos no se impone. Cuando se alcanzan los objetivos trazados la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado también con un premio o algún tipo de incentivo remunerable, este premio debe ser considerable, de tal modo que el evaluado pueda sentirse motivado a continuar con las evaluaciones posteriores.

**Compromiso personal para alcanzar objetivos formulados de común acuerdo:** Puede presente a manera de contrato formal o psicológico que representa el pacto con los objetivos. El personal evaluado debe aceptar los objetivos compartidos plenamente, hacer su mayor esfuerzo y compromiso para cumplirlos. Esta es una condición que debe cumplirse.

**Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos:** Una vez definidos los objetivos con el compromiso de alcanzarlos, el siguiente paso es tener los recursos y medios para alcanzarlos con eficacia. Estos recursos pueden ser materiales (equipos, maquinarias, etcétera), humanos (equipos de trabajo o trabajadores individuales) o también inversiones personales en la

capacitación y el desarrollo profesional del evaluado, esta capacitación forma parte del costo necesario para conseguir los objetivos.

**Desempeño:** Hace referencia al comportamiento del evaluado orientado a llegar a cumplir efectivamente los objetivos. En esencia el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos trazados.

**Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos:** Se trata de verificar costo – beneficio del proceso. La medición de los resultados al igual que los objetivos debe ser cuantitativos, creíbles y confiables, así también dar una idea clara de cómo están las cosas y como se encuentra el esfuerzo del evaluado.

**Realimentación intensa y continúa evaluación conjunta:** Esto implica una gran cantidad de realimentación, por lo tanto una buena comunicación, con el objetivo de incrementar la consistencia y reducir la discordancia. El objetivo es que el evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre el esfuerzo colocado en las labores y el resultado alcanzado por ello.

## **5. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2009), “cuando un programa de evaluación del desempeño se plantea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.

**Beneficios al gerente:** proporciona medida para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, comunicar y hacerles comprender que la evaluación es un sistema objetivo, el cual permite saber cómo está su desempeño y ayuda neutralizar la subjetividad.

**Beneficios para la persona:** conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora, conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, en cuanto sus puntos

fuerzas y débiles, conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño como programas de capacitación, corrección de errores, calidad, atención al trabajo entre otros; y hacer una autoevaluación y crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

**Beneficios para la organización:** permite evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada empleado, identificar empleados que necesiten rotarse o perfeccionarse en determinadas actividades o los que están listos para un ascenso, dinamizar su política mediante oportunidades y mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Estos beneficios mencionados son claves para una buena gestión de evaluación del desempeño, ya que pone de claro manifiesto la preocupación de la empresa por el personal y asimismo le muestra al trabajador las expectativas que la empresa tiene de él. No en todas las empresas se comunican los beneficios de las evaluaciones es por eso que se ven dificultades y resistencias por parte de los empleados ante una evaluación del desempeño, ya que se piensa es que para juzgar el trabajo del funcionario y no como medio de crecimiento personal y organizacional.

### **3.- Objetivo:**

**Fortalecer las relaciones humanas y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Santa.**

### **4.- Desarrollo:**

En estudios y trabajos relacionados al presente trabajo se llegó a la conclusión que, la calidad de las condiciones del clima laboral es directamente proporcional al nivel de satisfacción y motivación del talento humano en una organización, y que esto se ve reflejado en la efectividad del cumplimiento de las funciones de los colaboradores y por lo tanto, en la productividad y competitividad general de la organización.

La organización se convierte en el lugar en el que pasamos la mayoría de nuestro tiempo y no es un secreto que mantener las ganas y motivación para realizar nuestras tareas depende, en gran medida, de la relación que se tenga con el resto del equipo de trabajo. Este es un tema que no es fácil de manejar, pero del cual puede depender el éxito en la búsqueda de los objetivos individuales y globales en la compañía.

La relación humana es construida por toda la organización, empezando por los directivos y los encargados de recursos humanos, cada colaborador también debe hacer su mejor esfuerzo para sentirse cómodo en su trabajo y mejorar el ambiente laboral día a día.

Recomendaciones para mantener unas relaciones humanas sanas, que nos hagan sentir satisfechos en el día a día de nuestro trabajo. Veamos:

**a. Comunicación fluida:**

Acá hemos hecho énfasis en la importancia de la comunicación interna en las organizaciones para alcanzar los objetivos y mejorar la productividad. De igual manera, la comunicación es clave para que el clima y las relaciones laborales funcionen, evitar hablar a espaldas de los compañeros es básico para que el trabajo no se convierta en un problema.

Hay que ser siempre directo en lo que se tenga que comunicar a otras personas y aprovechar el tiempo libre para conversar con los compañeros acerca del trabajo o de otros temas, esto ayuda a desconectarse un poco de la rutina y a afianzar las relaciones.

**b. No culpar a otras personas:**

Aunque a veces no tengamos responsabilidad en los errores o problemas dentro de algún proyecto en la empresa, inculpar directamente a otros no es una labor que nos corresponda.

Podemos salvar nuestra responsabilidad sin acusar a otros, todos tienen derecho a equivocarse y el camino es encontrar soluciones, no proferir



acusaciones. Asumir la responsabilidad que tengamos cuando algo sale mal y ayudar a quienes se han equivocado es la solución indicada.

Evalúe el clima laboral de su organización preguntando a quién mejor lo conoce: ¡sus colaboradores!

**c. Compartir el éxito:**

Cuando los compañeros de trabajo alcanzan primero las metas o triunfan en un proyecto, no debemos sentir celos o resentimiento por ello. Por el contrario, debemos alegrarnos y aprender de la forma como lo lograron para aplicarlo en nuestro propio trabajo.

Valorar el trabajo de los demás es necesario para fortalecer el clima y las relaciones laborales, esto demuestra el compañerismo y el interés que se tiene por el éxito del trabajo de todo el equipo, al tiempo que evita rivalidades incómodas.

**d. Actitud positiva:**

Aunque suena repetitivo, la actitud con la que se asume cada día de trabajo es determinante para el éxito de las relaciones con el equipo. Separar los problemas personales de los asuntos laborales es clave para mantener un buen clima laboral.

Mostrarse amable e interesado por las inquietudes de los demás ayuda a acercarse a las personas y a mejorar el ambiente. Mostrarse alegre y generar nuevas conversaciones es recomendable para tener un día a día óptimo en la organización.

**e. Ayudar y permitirlo:**

Existen momentos en los que la ayuda y opinión de los compañeros de trabajo es necesaria. Y en ese momento es cuando notaremos que las buenas relaciones laborales son indispensables para desarrollar nuestras labores.

Es importante mostrarse disponible para ayudar a los compañeros cuando sea posible e igualmente dejarse ayudar cuando lo necesitemos. El trabajo en equipo funciona mucho mejor que el individualismo para alcanzar las metas y permite compartir conocimientos y afianzar las relaciones laborales.

En conclusión, un buen flujo de comunicación, evitar culpar directamente a otras personas de los errores, compartir y celebrar el éxito de los compañeros, mantener siempre una actitud positiva y constructiva y ayudar y dejarse ayudar son aspectos básicos para construir unas relaciones laborales fuertes, amables y provechosas, lo cual se reflejará en el estado del clima laboral en la organización.

#### **4.1.-Actividades para fortalecer las relaciones humanas y el desempeño laboral.**

##### **4.1.1.- Dinámicas Grupales.**

Filgueira y Brovetto (2010) nos plantean que hoy día vivimos grandes cambios sociales y culturales, la fugacidad y la inmediatez del tiempo en el contacto humano, afectan la construcción de los vínculos, la interioridad del psiquismo y el darse tiempo a pensar antes de actuar. El encuentro con un otro, significa intercambio y aprendizaje, por lo que las manifestaciones afectivas y el conflicto estarán presentes en todo grupo. Por esta razón es muy importante

Seleccionar una dinámica u otra acorde a los objetivos concretos que desees alcanzar, pero también de las características del grupo y de la empresa. Existen dinámicas con fines muy distintos: de presentación, de conocimiento, para generar confianza, cooperar, tomar decisiones, mejorar la comunicación, incluso dinámicas de evaluación.

Si tu propósito es mejorar las relaciones entre los miembros de tu equipo, puedes comenzar desarrollando algunas de las siguientes técnicas y dinámicas:

### **a. Dinámicas de conocimiento:**

El fin de estos juegos es potenciar el conocimiento entre los miembros del grupo. Muchas veces, en especial cuando el equipo es nuevo o ha ido cambiando, las personas no se conocen lo suficiente y se crean imágenes equivocadas, basada en suposiciones o comentarios de terceros.

La mejor forma de favorecer el conocimiento mutuo entre los miembros, es a través de dinámicas de conocimiento en las que reflexionen sobre su vida y se muestren ante los demás. Un ejemplo, sería la dinámica “¿Quién soy?” en la que se le presenta a cada participante una hoja con tres cuestiones que tiene que responder con la mayor sinceridad: quién soy, quién quiero ser y cómo actúo para llegar a ser lo que quiero ser. Esta información debe compartirse con el resto del grupo para valorarlo de manera conjunta.

Esta dinámica puede complementarse con una cuarta pregunta, cómo me ven los demás, en el que el resto del grupo describa a la persona, de esta forma, se puede establecer un debate para analizar las diferentes perspectivas y buscar alternativas y soluciones.

### **b. Dinámicas de cooperación:**

El objetivo de estas dinámicas es favorecer y mejorar las estrategias de cooperación entre los miembros del grupo. La mejor forma de aprender a cooperar es participando todos y colaborando unos con otros. Sin embargo, dentro del ambiente laboral es difícil ensayar estas estrategias sin que existan tensiones.

La mejor forma de entrenarse, es proponiendo pequeños retos que deban realizar entre todos, y que les permita ejercitar nuevas técnicas y métodos, y buscar alternativas y soluciones creativas en un entorno lúdico.

Un ejemplo, que puedes poner en práctica para empezar, es proponerles el reto de cruzar todos, de manera coordinada y sin caerse, una fila de aros, pero con un pequeño hándicap, y es que van a tener cada uno de sus pies atado a

un compañero diferente. Este juego, aparentemente sencillo, les obligará a trabajar juntos y buscar soluciones para poder superarlo.

## **5.- Evaluación:**

La evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos, los cambios realizados en la planificación o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

La evaluación se dará en tres momentos.

**a.- Inicio.** - Esta evaluación nos ayudara a detectar la situación de partida y de esta manera diseñar las estrategias más adecuadas para los fines previstos.

Es importante y necesario realizar una amplia recolección de datos para precisar características de los colaboradores en relación al nivel de conocimientos previos, así mismo identificar las necesidades, intereses y capacidades, también conocer aspectos: personales, familiares, sociales, etc., para tener un conocimiento más amplio de la situación. Esta primera evaluación tiene una función eminentemente diagnóstica-

**b.- Proceso.** - Este concepto procesual surge de la consideración de la educación como un proceso de perfeccionamiento y optimización, donde luego de una situación inicial, se pretende el establecimiento de cambios permanentes y eficaces en la conducta, consta de las valoraciones constantes del aprendizaje mediante la aplicación de una variedad de instrumentos y el análisis de los resultados, se programa en muchos momentos

La evaluación procesual sirve como estrategia de mejora para ajustar y regular la marcha de los diferentes procesos programados.

**c.- Final.** - Consiste en la aplicación de los instrumentos necesarios para verificar la relevancia de los procesos aplicados para el fortalecimiento de las relaciones humanas y el desempeño laboral. Es la evaluación final la que determina la consecución de los objetivos planteados.

### **Bibliografía:**

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.

Díaz, S. (2014) Comunicación organizacional y trabajo en equipo. Recuperado de: [biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf)

Duarte, S y Col (2014) en el trabajo de Investigación titulado: *Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral de los empleados de la Empresa Adara S.A.* Nicaragua.

Dubrin A. (2008) Relaciones Humanas Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial Pearson Educación. Novena Edición.

Engelhardt. (1995, 151). El capítulo V de su obra, titulado "*El contexto de la asistencia sanitaria*".

Fernández, M. (2005). *Introducción a la gestión (management)*. Valencia, España: UPV.

Flores, J. (2008) Desempeño y Satisfacción Laboral. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/gabyolindasalesmarchenes/caracteristicas-dedesempeo-laboral-tesis>

Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública*. Tesis de maestría inédita, Universidad Autónoma de Tamaulipas, -México. Recuperada de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

Gasperin, R. (2010) Comunicación y relaciones humanas. Recuperado de:  
[http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1996\\_02\\_01.pdf](http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1996_02_01.pdf)

Gonzales, D. (2012) Productividad y competitividad. Recuperado de:  
[http://biblioteca.itson.mx/dac\\_new/tesis/793\\_teran\\_garcia.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/793_teran_garcia.pdf)

Guiblin, L. (2008) Habilidad en el trato personal. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3640774>