



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**RELACIONES INTERPERSONALES Y SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE OYÓN, 2019.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**JAZMIN JETZABEL MARTEL POMA**

**ASESOR: DRA. VIVIANA INES VELLON FLORES**

DRA. VIVIANA INES VELLON FLORES  
CEAD N° 03999  
DNU 081

**Huacho – Perú**

**2020**

## MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

-----  
Dra. FLOR VICTORIA PICHILINGUE NUÑEZ  
Presidenta

-----  
Dr. JESUS JACOBO CORONADO EPINOZA  
Secretario

-----  
Mg. DANIEL ALBERTO OWALDO VALENZUELA NARVAEZ  
Vocal

-----  
Dra. VIVIANA INES VELLON FLORES  
Asesor

## **DEDICATORIA**

*“Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento”.*

*Papá y Mamá*

## **AGRADECIMIENTO**

**Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a los Profs.** De la Escuela de Administracion, quienes además de transmitirme su vocación investigadora, me orientaron, ayudaron y estimularon constantemente y directamente en todos los aspectos de la tesis durante estos años. Agradecerles la plena confianza que siempre me han demostrado, así como la dedicación y la atención que en todo momento me han ofrecido.

A mis querida madre mis abuelitos y hermanos, por su inestimable ayuda, y consejos del día a día.

A mis compañeros y Profesores de la Escuela de administración de la universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

## **ÍNDICE GENERAL**

ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

I.1. Descripción de la realidad problemática	01
I.2. Formulación del Problema	03
I.2.1. Problema General	03
I.2.2. Problemas Específicos	03
I.3. Objetivos de la Investigación	03
I.3.1. Objetivo General	03
I.3.2. Objetivos Específicos	03
I.4. Justificación de la investigación	04
I.5. Delimitación del estudio	04
I.6. Viabilidad del estudio	04

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación	05
2.2. Bases Teóricas	07
2.3. Definiciones conceptuales	38
2.4. Formulación de las hipótesis	40

2.4.1. Hipótesis General	40
2.4.2. Hipótesis Específicas	40

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1. Diseño metodológico	41
3.1.1. Tipo de investigación	41
3.1.2. Nivel de investigación	41
3.1.3. Diseño	41
3.1.4. Enfoque	41
3.2. Población y muestra	42
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	43
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
3.4.1. Técnicas a emplear	44
3.4.2. Descripción de los instrumentos	44
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	44

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	45
---	----

### **CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Discusión	59
5.2. Conclusiones	61
5.3. Recomendaciones	61

### **CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN**

6.1. Fuentes bibliográficas	63
6.2. Fuentes electrónicas	64

**ANEXO**

## 1. Cuestionario

66

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.	Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.	45
Tabla 2.	Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.	46
Tabla 3.	Comprender las diferencias individuales	47
Tabla 4.	Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	48
Tabla 5.	Dirigir las conductas	49
Tabla 6.	Naturaleza del trabajo	50
Tabla 7.	Salario percibido	51
Tabla 8.	Oportunidad de desarrollo	52
Tabla 9.	Relaciones con los colegas	53
Tabla 10.	Pruebas de normalidad	54
Tabla 11.	Correlación de Rho Spearman entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral	55
Tabla 12.	Correlación de Rho Spearman entre el comprender las diferencias individuales y la satisfacción laboral	56
Tabla 13.	Correlación de Rho Spearman entre el trabajar con diversidad, equipos y conflictos y la satisfacción laboral	57
Tabla 14.	Correlación de Rho Spearman entre el dirigir las conductas y la satisfacción laboral	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.	45
Figura 2.	Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.	46
Figura 3.	Comprender las diferencias individuales	47
Figura 4.	Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	48
Figura 5.	Dirigir las conductas	49
Figura 6.	Naturaleza del trabajo	50
Figura 7.	Salario percibido	51
Figura 8.	Oportunidad de desarrollo	52
Figura 9.	Relaciones con los colegas	53



## RESUMEN

**Objetivo:** Establecer de que manera las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019. **Métodos:** La investigación es de tipo básica, de nivel correlacional, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 78 trabajadores, la muestra fue de 65 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: comprender las diferencias individuales; trabajar con diversidad, equipos y conflictos; dirigir las conductas; naturaleza del trabajo; salario percibido; oportunidades de desarrollo; relaciones con los colegas. Se realizó la confiabilidad dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,924. **Resultados:** Respecto a la variable Relaciones interpersonales, el 24,6% mencionaron que no cumplen con sus compromisos bajo palabra que tienes con tus compañeros de trabajo, el 44,6% mencionó que no tienen la habilidad de encontrar las causas específicas de los conflictos que surgen en tu trabajo, el 32,3% mencionaron que no realizan actividades que exceden de los requerimientos formales de tu puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización. Así mismo, respecto a la variable Satisfacción laboral, el 36,9% mencionó que no se sienten satisfechos con los procedimientos que debes realizar para desarrollar tus actividades laborales, el 27,7% mencionaron que casi nunca se sienten satisfechos con los incentivos que le otorga la municipalidad, el 35,4% de los encuestados manifestaron que no se sienten satisfecho con las oportunidades de ascensos que te brinda la municipalidad, el 35,4% mencionaron que casi nunca se sienten satisfechos con la interacción que manejas con tus colegas de trabajo. **Conclusión:** Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,537$ ), por lo que se concluye que las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

**Palabras clave:** *comprender las diferencias individuales; trabajar con diversidad, equipos y conflictos; dirigir las conductas.*

## ABSTRACT

**Objective:** To establish how interpersonal relationships influence the job satisfaction of workers in the Oyón Provincial Municipality, 2019. **Methods:** The research is of a basic type, correlational level, non-experimental design, and mixed focus. The population was 78 workers, the sample was 65 workers. The dimensions were considered: understanding individual differences; work with diversity, teams and conflicts; direct behaviors; nature of work; salary received; development opportunities; Relations with colleagues. Reliability was performed resulting in a Cronbach's alpha coefficient of 0,924. **Results:** Regarding the Interpersonal Relations variable, 24.6% mentioned that they do not fulfill their commitments under word that you have with your coworkers, 44.6% mentioned that they do not have the ability to find the specific causes of conflicts that arise in your work, 32.3% mentioned that they do not carry out activities that exceed the formal requirements of your position, contributing to the effective functioning of the organization. Likewise, regarding the Job Satisfaction variable, 36.9% mentioned that they are not satisfied with the procedures that you must perform to develop your work activities, 27.7% mentioned that they almost never feel satisfied with the incentives that they granted by the municipality, 35.4% of respondents said they are not satisfied with the promotion opportunities offered by the municipality, 35.4% mentioned that they almost never feel satisfied with the interaction you handle with your colleagues in job. **Conclusion:** With the study it was determined that there is a moderate and very significant correlation ( $p = 0.000 < 0.05$ ;  $r = 0.537$ ), so it is concluded that interpersonal relationships significantly influence the job satisfaction of workers in the Municipality Oyón Provincial, 2019.

**Keywords:** *understand individual differences; work with diversity, teams and conflicts; direct behaviors.*

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones dependen en gran medida de su recurso humano, por tal motivo las relaciones interpersonales es decisivo para lograr un buen desempeño en la organización, los individuos a cargo de las organizaciones públicos o privadas tiene que comprender la esencia de una persona y entender la conducta de los individuos, lo cual motiva a que se genere un buen clima laboral donde el personal se sienta a gusto y bien con su trabajo, mejor dicho, un clima laboral donde se incentive y coadyuve a altos niveles de rendimiento y en el cual el trabajo sea una fuente donde puedan satisfacer sus necesidades personales. Los vínculos entre individuos desempeñan un rol relevante y esencial en el progreso integral de las organizaciones. Gran parte de las actividades laborales demandan actividades grupales, por ende, requieren una categoría admisible de comunicación, ayuda y hallazgo entre los integrantes de un equipo de trabajo. Desde allí parte tener unas buenas relaciones interpersonales que pueden generarse no solo al momento de interactuar con su equipo sino generar satisfacción en sí mismo y como resultado mejorar las productividades de la institución. Los estudios de relaciones interpersonales y la complacencia laboral han demostrado que son indispensables pues incentivan a los trabajadores opinar respecto al funcionamiento de la organización constituyendo esta una forma de ver su gestión. La satisfacción en el trabajo es un componente de vital relevancia en la productividad de una organización, sin embargo, si no se considera como tal, puede ocasionar resultados negativos. Un trabajador insatisfecho, tiende a tener una conducta intranquila y agresiva lo cual se manifiesta como una actitud muy problemática, decepcionando en su labor siente este un inconveniente para la propia institución. Es por ello, considerar de generar actividades de incentiven la complacencia laboral de los empleados que genere esta identificación y disfrutar de sus labores lo que sin vacilación apoyará al triunfo de la organización.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer de que manera las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

La Municipalidad Provincial de Oyón es tomada como una entidad clara, eficiente, ordenada para la obtención de fines acordes con la comunidad y los distintos niveles de gobierno. Su finalidad es concretar el gobierno de Régimen Especial de la provincia, empleando un novísimo patrón de gestión, centrado en la transparencia, concertación, poderío y liderazgo, proyección y excelencia.

Los seres humanos por naturaleza somos sociales, no obstante, no siempre se tiene facilidad de entablar una conversación con otros y expresar nuestras ideas u opiniones sobre algún tema, es por tal razón que las personas deben desarrollar acciones que motiven a su transformación social, haciendo posible tener la oportunidad de generar diálogos, decisiones y cambios que pueden ser beneficiosos a los otros.

Hoy en día las organizaciones dependen en gran medida de su recurso humano, por tal motivo las relaciones interpersonales es decisivo para lograr un buen desempeño en la organización, los individuos a cargo de las organizaciones públicos o privadas tiene que comprender la esencia de una persona y entender la conducta de los individuos, lo cual motiva a que se genere un buen clima laboral donde el personal se sienta a gusto y bien con su trabajo, mejor dicho, un clima laboral donde se incentive y coadyuve a altos niveles de rendimiento y en el cual el trabajo sea una fuente donde puedan satisfacer sus necesidades personales. Los vínculos entre individuos desempeñan un rol relevante y esencial en el progreso integral de las organizaciones. Gran parte de las actividades laborales demandan actividades grupales, por ende, requieren una categoría admisible de comunicación, ayuda y hallazgo entre los integrantes de un equipo de trabajo. Desde allí parte tener unas buenas relaciones interpersonales que pueden generarse no solo al momento de interactuar con su equipo

sino generar satisfacción en sí mismo y como resultado mejorar las productividades de la institución. Los estudios de relaciones interpersonales y la complacencia laboral han demostrado que son indispensables pues incentivan a los trabajadores opinar respecto al funcionamiento de la organización constituyendo esta una forma de ver su gestión. La satisfacción en el trabajo es un componente de vital relevancia en la productividad de una organización, sin embargo, si no se considera como tal, puede ocasionar resultados negativos. Un trabajador insatisfecho, tiende a tener una conducta intranquila y agresiva lo cual se manifiesta como una actitud muy problemática, decepcionando en su labor siente este un inconveniente para la propia institución. Es por ello, considerar de generar actividades de incentiven la complacencia laboral de los empleados que genere esta identificación y disfrutar de sus labores lo que sin vacilación apoyará al triunfo de la organización.

En la Municipalidad Provincial de Oyón se ha podido detectar niveles bajos de satisfacción debido a que los trabajadores sienten que lo que obtienen no son estimados por la entidad; falta recursos necesarios para implementar las actividades en cada área; los trabajadores se sienten estresados debido a excesiva carga laboral; falta de comunicación efectiva de los superiores al personal lo que ha generado distorsión de información relevante; otro motivo es el trabajo monótono lo que ha provocado que el trabajador no siente motivación por lo que realiza.

Además, en la Municipalidad Provincial de Oyón tienen varias dificultades en relación a las relaciones interpersonales debido a que existe un clima laboral negativo entre los miembros; el personal siente que sus opiniones no tomando en cuenta por la gerencia; algunos trabajadores tienen discrepancias al momento de ejecutar las labores en grupo; la institución no fomenta el trabajo en equipo; otro factor es la falta de un líder que incentiva al personal a lograr los objetivos propuestos.

Si la Municipalidad Provincial de Oyón continúa presentando estos inconvenientes reflejará un bajo índice de productividad, ocasionando que se retrasen los objetivos establecidos por la institución.

Es por ello que la Municipalidad Provincial de Oyón considere importante mejorar el ambiente de trabajo por medio de talleres para capacitar al personal en temas de relaciones interpersonales incentivando el diálogo y feedback en estos, entre otros aspectos, que contribuyan a mejorar su satisfacción y por ende a la institución.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿De qué manera el comprender las diferencias individuales influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019?
- b. ¿De qué manera el trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019?
- c. ¿De qué manera el dirigir las conductas influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer de que manera las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer de que manera el comprender las diferencias individuales influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.
- b. Establecer de que manera el trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.
- c. Establecer de que manera el dirigir las conductas influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

*Relevancia social:* En tanto se contribuya entregando a la Municipalidad Provincial de Oyón, los factores claves para incrementar los vínculos entre personas y complacencia laboral de los empleados, con ello se estará contribuyendo con el buen avance del trabajo que realiza dentro de la municipalidad, lo cual es favorable para la sociedad; ya que la Municipalidad Provincial de Oyón enfoca sus actividades buscando el desarrollo provincial en favor de los ciudadanos.

*Justificación teórica:* el estudio cooperara con datos implicados en la influencia que hay entre las variables de la investigación, datos que serán establecidos en los resultados, conclusiones y recomendaciones; la cual contribuirá con próximos estudios.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Oyón, distrito de Oyón, provincia de Oyón, departamento de Lima.

Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

Delimitación temporal: enero del año 2019 a diciembre del año 2019.

Delimitación semántica: Relaciones interpersonales y Satisfacción laboral.

“Las relaciones interpersonales como la capacidad que tienen las personas para comunicarse con otras, comprenderse y relacionarse entre ellos” (Griffin & Van Fleet, 2016).

“La satisfacción laboral son los sentimientos positivos respecto al trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este” (Robbins & Judge, 2017).

#### **1.6. Viabilidad del estudio**

Se contó con los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros), lo que garantizaron la viabilidad y por ende su ejecución de la investigación.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **Investigaciones internacionales**

Pérez (2018) realizó la investigación titulada “Satisfacción laboral y la gestión administrativa de los GADs Municipales de la provincia de Tungurahua”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el determinar la influencia de la satisfacción laboral en la Gestión Administrativa de los GADs Municipales de Tungurahua. Es una investigación de campo, documental, descriptiva. La población fue 172 colaboradores, así mismo la muestra fue 119 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó “que existe relación entre la satisfacción laboral y la gestión administrativa en cada uno de los municipios en estudio” (Pérez, 2018).

Peñarreta (2014) realizó la investigación titulada “La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja”, la cual fue aprobada por Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Es una investigación descriptivo correlacional, transversal. La población fue 200 servidores públicos, así mismo la muestra fue 134 servidores públicos. La investigación utilizó como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas” (Peñarreta, 2014).

Haro (2013) realizó la investigación titulada “Las relaciones interpersonales y su incidencia en el servicio al cliente interno en la Dirección Metropolitana de Catastro

del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de la Provincia de Pichincha”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el determinar la incidencia de las relaciones interpersonales en el servicio al cliente interno en la Dirección Metropolitana de Catastro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de la Provincia de Pichincha. Es una investigación exploratoria, descriptiva, correlacional. La población fue 100 usuarios internos. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “no se promueve jornadas de capacitación sobre relaciones interpersonales pues debemos aprender a manejar las diferentes formas de pensar ya que nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos dentro de la institución” (Haro, 2013).

### **Investigaciones nacionales**

Aragón & López (2018) realizaron la investigación titulada “Clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yanacancha - Pasco 2018”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación del clima laboral con la satisfacción laboral de los trabajadores nombrados. Es una investigación correlacional, no experimental descriptiva. La población fue 54 trabajadores nombrados, asimismo la muestra 30 trabajadores nombrados. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó “existe relación entre el clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores nombrados de la Municipalidad Distrital de Yanacancha Pasco 2018” (Aragon & Lopez, 2018).

Huamán (2017) realizó la investigación titulada “Relaciones interpersonales del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2016”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional José María Arguedas. Perú. La investigación tuvo como objetivo el describir las relaciones interpersonales del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Es una investigación aplicada, nivel descriptivo, no experimental, transeccional. La población fue 202 trabajadores administrativos, asimismo la muestra 133 trabajadores administrativos. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó “se identificó cierta

inconformidad de parte de los trabajadores en cuanto a la comunicación a nivel laboral que existe entre compañeros de trabajo, debido a que el trato y la relación que se tiene entre los compañeros no es adecuado, ya que existe ineficiencia por parte de ciertos trabajadores, para proporcionar información relevante a sus compañeros, en relación a alguna función o actividad específica, destinada a su puesto de trabajo” (Huamán, 2017).

Santos (2016) realizó la investigación titulada “Influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - agosto 2016”, la cual fue aprobada por Universidad Privada del Norte. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación descriptivo correlacional, transversal. La población fue 280 trabajadores, así mismo la muestra fue 103 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “existe influencia en el nivel de influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - agosto 2016” (Santos, 2016).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Variable independiente: Relaciones interpersonales**

#### **A. Definiciones**

Griffin & Van Fleet (2016) las define como aptitud que tienen las personas para expresarse con otras, comprenderse y vincularse entre ellos (p. 104).

Chiavenato (2014) las define como las conductas y aptitudes llevadas a cabo a partir de lazos entre individuos y colectivos (p. 79).

Newstrom (2007) define relaciones interpersonales como la actividad en la que dos individuos (colegas, o un superior y un subordinado) interactúan (p. 03).

DuBrin (2005) menciona que estas son la parte más relevante de su vida que muestran la fortaleza de sus valores humanos (p. 29).

## **B. Dimensiones**

Griffin & Van Fleet (2016) mencionan que las dimensiones de las habilidades interpersonales son las siguientes:

### *a. Comprender las diferencias individuales*

Una pauta sugerible para comenzar a identificar la función y el impacto de las destrezas entre los individuos en el lugar donde laboran es la esencia vital del vínculo entre los individuos y las entidades. Del mismo modo es muy beneficioso saber la razón de las desigualdades personales. Sus indicadores son los siguientes:

- El contrato psicológico.
- Engranaje persona – empleo.
- La esencia de las diferencias individuales.

### *b. Trabajar con diversidad, equipos y conflictos*

Las desigualdades personales son como una gran lupa que nos facilita observar a todos para comprenderlos y establecer así vínculos interpersonales beneficiosos con ellos. La teoría de la motivación otorga otra lupa para observar porque los individuos seleccionan sus actitudes. Otros puntos de vista relevantes son la variedad, la del grupo y las controversias. Sus indicadores son los siguientes:

- Comprender la diversidad.
- Dirigir o liderar los equipos.
- Causas del conflicto.
- Manejar el conflicto.

### *c. Dirigir las conductas*

Uno de los grandes resultados que los directivos buscan alcanzar es uso eficaz de las habilidades interpersonales se refiere a los diversos comportamientos de los trabajadores en el centro de trabajo. Una conducta de estas se entiende como el patrón de acciones de los miembros de una empresa las cuales influyen directa o indirectamente en la eficacia de esta. Una manera de explicar ese comportamiento consiste en describir sus repercusiones en el

desempeño y la producción, en las inasistencias y la renuncia de trabajadores, y en la ciudadanía organizacional. Por desgracia, los trabajadores también pueden observar conductas disfuncionales. Sus indicadores son los siguientes:

- Conducta para el desempeño.
- Conducta disfuncional.
- Ciudadanía organizacional.

### ***C. Necesidades Universales de mejorar las relaciones interpersonales***

DuBrin (2005) menciona que carencias específicas de desarrollo mejoran la optimización de sus carencias entre individuos. Del mismo modo existen sectores para la optimización de destrezas en los vínculos entre individuos que comparten casi todos los trabajadores administrativos, especializado, técnico y comercio. Estos sectores de optimización típicos se llaman carencias globales de capacitación. Todo individuo que labora profesionalmente, como en el caso, es posible que se beneficie si optimiza sus destrezas de acuerdo y se forma por medio del escucha. Las normas universales brindan la oportunidad de desarrollar habilidades en diversas necesidades de globales de formación. Al laborar con dichas necesidades, tenga en cuenta que diversas de éstas además se ajustarán con sus necesidades particulares de preparación. Una carencia global establecida es posible que a la vez una carencia de preparación personal. Es adecuado esperara que sienta una mayor motivación a optimizar las capacidades que se vinculen próximamente con las carencias de preparación. Las más importantes carencias globales de preparación son las siguientes:

- *Entendimiento de las distinciones personales.* Con el fin de tener un trato efecto con los demás integrantes, se debe identificar que las personas tienen diversas necesidades, habilidades e intereses.
- *Diálogo entre personas.* El dialogo efectivo con las personas es importante con el fin de realizar más del 60% de la labor hecha por gran parte del personal administrativo.
- *Preparación de las capacidades para el trabajo en equipo.* La gran transformación en la institución a lo largo de la última década ha sido la

dejadez de las áreas típicas de adecuar la labor en equipo. Por ende, tener conocimiento de cómo ser miembro efectivo del equipo incremento sus probabilidades de éxito en la actual organización.

- *Resolución de deficiencias grupales.* Como parte de este movimiento que enfatiza la relevancia de los equipos de trabajo, las compañías actualmente están sujetas enormemente en la resolución de deficiencias grupales. Por consiguiente, contribuye aún más que el promedio de los miembros de en la resolución de deficiencias grupales es un elemento crucial en los vínculos entre personas en el lugar de trabajo.
- *Vínculos interculturales.* En el trabajo de estos tiempos hay una elevada serie de culturas jamás vistas en la historia. Hacer intentos por realizar un trato eficaz a personas de diversas culturales, de su misma nación o del extranjero es, por ende, un imprescindible requerimiento para el éxito.
- *Solución de discordias con los otros.* las discordias en el trabajo es imposible evitarlos ya que las personas compiten por medios limitados. Por ende, los vínculos entre personas eficientes están sujetas de que se tenga conocimiento de solucionar de manera efectiva las discordias.
- *Transformarse en un líder efectivo.* En instituciones contemporáneas gran cantidad de personas tiene las posibilidades de llevar a cabo el liderazgo, aun cuando este únicamente sea una laboral provisional. De tal manera que optimizar las mismas destrezas de liderazgo se convierte es una necesidad global.
- *Estímulo de los otros.* De forma independiente de que tenga un puesto directivo o líder, debe tener el conocimiento de estimular de las personas que están sujetas para terminar su trabajo. Puesto que escasos personas son estimulados aptos, posiblemente que buena parte requiere preparar habilidades de incentivo.
- *Cooperar con los otros a capacitarse.* A causa de que en las instituciones el poder se comparte de igual forma entre directos y trabajadores que hacer aportes personales, a más individuos se les solicite cooperación entre estos a capacitarse y crecer. Con el fin de llevar a cabo este trabajo, buena parte

de los trabajadores requiere desarrollar sus habilidades como coach o mentor.

- *Destrezas políticas afirmativas*. De forma independiente de donde labore en una organización pequeña o grandes, parte de los vínculos entre personas efectivas trata en la probabilidad de incidir en los otros de tal manera que complazca sus mismos intereses. Las destrezas políticas afirmativas le posibilitan satisfacer sus propios intereses sin proceder con ningún ética o falsa. (pp. 09 – 11).

#### ***D. Normas para llevar a cabo las relaciones interpersonales***

DuBrin (2005) menciona que el objetivo crucial de dar información de diferentes tipos de personalidad es brindar patrones con el fin de personalizar la manera de aproximarse a las personas. Como cuando si requiera acerca más a un tímido, lo más recomendable que se acerca a ese individuo de modo relajado. En contraste, una proximidad más con soltura y con buen humor es posible con un individuo sociable. El objetivo de personalizar la proximidad es edificar buenos lazos laborales o determinar un vínculo adecuado con el otro individuo. Con el fin de adecuar su forma de aproximarse a un individuo con un tipo de personalidad establecido, en primero debe de llegar con un juicio previo de la personalidad de la persona. Por ende, las recomendaciones posteriores se limitan a los elementos fácilmente observable de las relaciones interpersonales.

- Al tener un vínculo con un individuo que parece que poseer una conducta reprimida, conforme a sus señales de incertidumbre, sea sosegado o calmado, haga intentos por no mostrar su propia ansiedad y miedo, minimice la importancia de tiempo de entrega y de sus nefastos de que un plan se vaya a la borda. Refleje incertidumbre e interés con el confort del individuo.
- Al vincularse con un individuo sociales, resalte la amistad, la afabilidad y haga una buena conversa. Trate de hablar con las personas que sus pensamientos, las cosas o los datos. Manifieste su interés por que continúe el vínculo laboral.
- Al vincularse con una persona tímida, vaya despacio hacia el desarrollo de un vínculo laboral. No mezcle el mutismo con la perdida de interés; tengan

tolerancia en los tiempos de mutismo. Resalte la relevancia de los pensamientos, los objetos y los datos que de las personas.

- Al vincularse con una persona abierta a sus vivencias, enfóquese en compartir datos, proporcionar pensamientos y halle formas eficaces de resolver deficiencias. Acuda a su inteligencia a través de un estudio de temas esenciales más que en conversaciones amenas.
- Al vincularse con un individuo cerrado a las vivencias, acérquese a la información del contexto en especial. Tenga en cuenta que la persona tiene preferencia a no reflexionar en demasía y realizar pactos acá y en este momento.
- Al vincularse con una persona agradable, únicamente distráese y sea uno mismo. Replique con afabilidad con el fin de enriquecer un vínculo laboral con toda la seguridad será muy bueno.
- Al vincularse con un individuo poco agradable, sea tranquilo y transigente. A la vez, establezca obstáculos sobre los tratos inadecuado que está dispuesto a sostener. Las personas poco agradables en momentos quieren una confianza con el resto por su comportamiento antisocial.
- Al vincularse con un individuo aprensivo, bríndele autonomía y no lo juzgue. Posiblemente que tal individuo lleva a cabo compromiso sin que lo solicite. Por lo general a los individuos aprensivos no se les mira de manera debida, de esta manera tenga presente identificar su fiabilidad.
- Al vincularse con una persona poco aprensivo, monitoréelo de cerca, particularmente, cuando requiere de la labor de tal persona con la finalidad de finalizar el de usted. No se atribuya que por una apariencia digna de confianza y su sonrisa honesta replicará como lo prometió. A menudo este al pendiente de todo lo que realice si tiene el poder para realizarlo. Manifieste su hondo agradecimiento si el individuo lo cumple.
- Al vincularse con una persona que supervise su conducta, o tiene la suposición que lo lleva cabo, preste mucha atención que en verdad tal individuo está de acuerdo con su postura. Quizás únicamente siga su inclinación esencial de parecer que agrade a los otros, sin embargo, en verdad no sucede ello.



- Al vincularse con una persona con una enorme inclinación a atribuirse en peligro y busca afectos, sobresalga los elementos de riesgo de acciones con las que el trabajador se sienta acostumbrado. Converse del ingreso de unos productos novedosos en un mercado de mucha competencia, de alternativas para hacer ventas de acciones, entre otros.
- Al vincularse con una persona con una mínima inclinación de responsabilizarse de riesgos y buscar afectos, enfóquese en los elementos seguros de las acciones que le resulten conocidos. Converse del éxito de un producto determinado en un mercado equilibrado.
- Al hacer intentos con un individuo racional, sobresalga las informaciones, los números y el juicio convencional sin dejar de lado de los valores que tiene. Enfóquese en que la parte resalta más que un todo.
- Al hacer intentos con una persona intuitiva, enfatice en los afectos y en los pensamientos, juegue con los juicios, los conceptos y la creatividad. Resalté el todo que en la parte (pp. 22 – 24).

### ***E. Grupos y relaciones interpersonales***

Ibáñez (2002) menciona que los individuos, a menudo, se ajustan a un equipo colectivo ya que poseen los mismos tipos de similitudes (ideologías, anhelos, propósitos, entre otros) en este equipo es necesario que surja una cultura colectiva que va ser la conducta social, conducta que los va a distinguir de los demás equipos.

Pero, ¿qué pasa cuando se presenta un cambio social? Al individuo le va a traer un “Shock Cultural”, se le va a presentar un sentimiento de confusión e inseguridad emocional.

En todo grupo social tiene que existir un patrón de comportamiento que lo identifique y lo diferencie del resto de los grupos, a su vez, en todo grupo se presenta un shock cultural y cuando este cambio se produce, es para uno de sus miembros un cambio brusco, es decir, la persona cambio de ambiente, inseguridad, confusión. Cuanto más distante es el cambio mayor será el shock.

### Cambio cultural.

Los individuos llegan a acostumbrarse y está sujeta de su cultura, la cual le brinda equilibrio y certeza, debido a que entienden de lo que pasa en la sociedad y saben cómo pueden replicar ante tales hechos. No obstante, si la persona fuera cambiada a otra cultura, puede experimentar un “shock cultural”, mediante el cual se experimenta sentimientos de equívocos, inseguridad e inquietud provocados por el nuevo clima en el que se encuentra el individuo. El cambio cultural no necesita ser tan grande para generar shock. El shock es mayor si el cambio se realiza en otro país.

### Ética de trabajo

Por mucho tiempo la cultura del occidente ha hecho hincapié en la labor como una acción que da satisfacción. Dicho comportamiento tiene además la misma fuerza en países del Asia, como es el caso del Japón.

La conducta del trabajador como resultado de ella debe ser la creación de una ética de trabajo, lo que quiere decir, que lo consideren como parte esencial de su vida y una meta importante para la subsistencia. Los japoneses tienden a armar su trabajo y obtener satisfacción de ello. Por lo común muestran una dedicación más firme con las organizaciones y sus metas.

### Responsabilidad Social

Desde el decenio del 50 han surgido nuevos valores culturales que tienen que ver con la independencia de las instituciones, las comunidades y el contexto. Las personas empezaron a darse cuenta que las grandes organizaciones tecnológicas y capitales a las sociedades exteriores al lado con algunos provechos y se captó un incentivo grande por la mejora, los vínculos de costos y beneficios. De tal forma que las comunidades recibirán grandes beneficios de las instituciones, beneficios que se repartirán de manera justa.

Dichos nuevos valores captan por lo general los términos de RSE, replica colectiva o compromiso colectivo. La RSE es una identificación que las empresas poseen un poder grande en el sistema colectivo y que tal incidencia es necesario que sea considerada y compensadas apropiadamente en cada actividad de la organización es necesario trabajar como elementos de un sistema colectivo de mayor envergadura ya que de hecho son parte de un todo (pp. 49 – 50).

## ***F. La naturaleza de la gente***

Newstrom (2007) menciona que existen seis definiciones esenciales en relación a las personas como las descritas a continuación:

Distinciones personales. Las personas poseen demasiada cosa en común (siente emoción por un objetivo concluido, siente dolor por perder a un ser querido), no obstante, cada individuo además individualmente diferente (se espera que cada uno sea distinto). El propósito de las distinciones personales se base en el conocimiento. Todo ser humano es diferente, hasta donde se tiene conocimiento de estas distinciones a menudo son más esenciales que insustanciales. Cada persona es diferente, y estas diferencias requieren ser reconocidos y considerados como un elemento crucial en las organizacionales.

El propósito de las distinciones personal radica en la psicología. A partir de la fecha de nacimiento, todo individuo es auténtico, y la vivencias personas luego del nacimiento se inclina a diferenciar aún más en la gente.

Las distinciones personales se traducen en la gestión puede motivar óptimamente al personal cuando los trata de manera diferente. Cuando no fuese de las distinciones personales, se podría adoptar alguna norma empleable para comprender al personal, y desde eso se requerirá una perspectiva mínima. Las distinciones personales necesitan que la gestión sea personal, matemática. Dicha convicción que cada individuo es distinta de los otros suele ser reconocida como las normas de las distinciones personales.

Sensación. Las personas ven a al planeta y miran las cosas de manera distinta. Aun cuando se les presenta una misma cosa, un par de individuos pueden observarlo de diferentes maneras. Su visión en un entorno parcial esta difundida por la sensación, que es la manera particular en que cada individuo lo observa, coordina y explica las cosas. Las personas utilizan un entorno coordinado que se ha construido desde una vida acumulada de vivencias reunidas. Poseer perspectivas singulares es otra manera en el cual las personas proceden.

El personal ve al trabajo de diferentes maneras por distintos motivos. Es posible diferir en conducta, carencias, elementos demográficos y vivencias previas, o se puede encontrar en diversos contextos físicos, tiempos o entornos

colectivos. Cualquiera que sea el motivo, se inclinan a proceder con fundamento sus sensaciones. En particular, cada individuo parece estar diciendo “no reacciono a un mundo objetivo sino a un mundo visto a partir de mis propios valores, creencias y expectativas”. Dicha manera de responder muestra el mecanismo de percepción adicional, en que las personas se inclinan por tomar interés a aquellas cualidades de su clima laboral que son coherentes con mismas sensaciones o que las enriquecen. La sensación selecta puede ocasionar también malos entendidos de ocasiones limitadas de la labor, además llevar a futuro con severidad en la búsqueda de vivencias nuevas. Es necesario que los gestores aprendan a ser tolerables con las distinciones sensitivas entre su personal, a aprobar a las personas como individuos sensibles y a gestarlos a cada uno.

Integridad del individuo. Aun cuando ciertas organizaciones pudieran desear tener entre sus filas a personal con cerebro y no con habilidades, utilizan de hecho a un individuo entero y no únicamente ciertas cualidades. Se pueden estudiar por separados diferentes cualidades humanas, no obstante, en último análisis en cada uno de los elementos del sistema forma parte de la integridad de un individuo. No hay destrezas de una preparación o saber. La vida en casa no del todo separable con la vida de trabajo, y los estados emocionales de los contextos ambientales. Las personas funcionan como seres humanos en total.

Si la gestión emplea las normas de la conducta organizacional, está haciendo intentos por desarrollo a un personal mejor, además quiere capacitar a un individuo respecto a sus saberes y satisfacción. En cierta forma labor da forma a las personas a medida que este lo ejerce, de esta manera la gestión requiere por el efecto del puesto en el individuo entero. El personal que están en diferentes organizaciones, aparte un modelo, y juegan diferentes roles dentro y fuera de la organización. Cuando se puede mejorar el individuo entero entonces los provechos se extenderán más allá de la organización, hacia el mundo en conjunto que el personal vive.

Comportamiento estimulado. De la psicología se tiene conocimiento que el comportamiento normal posee determinadas razones. Estas pueden relacionarse con las carencias de un individuo o con los efectos que resultan de sus acciones. Cuando las necesidades de las personas se encuentran estimuladas no por lo que se cree que debería tener, sino por lo que este quiere. Para una

persona externa las necesidades de un individuo es posible que sean irreales, no obstante, es posible controlarlas. Ello deja a la gestión con dos modos esenciales de incentivar a los trabajadores. Puede mostrarle como determinadas actividades aumentan la satisfacción de sus carencias, o puede amenazar con una mínima satisfacción de las necesidades es un mejor enfoque. La estimulación es importante en las actividades de las organizaciones. Los equipamiento y tecnología que tenga una compañía, dichos medios no es posible emplearse hasta que estos sean liberados y orientados por persona no han sido incentivadas.

Ganas de intervenir. Hoy en día diversos trabajadores buscan de forma activa oportunidades laborales con el fin de intervenir en las determinaciones más relevantes, con ello cooperan con su competencia y pensamientos al éxito organizacional. Ansían la posibilidad de compartir su conocimiento y aprender de las vivencias. En efecto, las organizaciones requieren brindar oportunidades para una intervención activa. Ello se puede lograr a través de una facultad de responsabilidad de decisión al personal, ello contribuirá a ambos lados.

Valencia del individuo. Los individuos deben ser tratados de diversas maneras que otros elementos de producción ya que son orden superior en el universo. A causa de esta distinción, las personas desean ser tratadas con cuidado, respeto y dignidad; cada vez más demandan este tratamiento de sus patrones. Rehúsan aceptar la vieja idea de que son simplemente herramientas económicas. Desean ser apreciados por sus habilidades y destrezas y recibir las oportunidades de desarrollarse por sí mismos (pp. 09 – 10).

### **G. *Escuela de relaciones humanas***

Chiavenato (2015) menciona que fue de los intentos iniciales por usar mecanismos científicos por investigar la conducta humana en las labores. El estudio se realizó en 3 fases y valorada que diferentes condiciones tangibles y practicas gestionables poseen una eficacia en el trabajo.

Pese a que sea cierto que la debilidad del mecanismo y los instrumentos empleados, dichos estudios mostraron que las transformaciones que los cambios de pago de estímulo económico, en los ejercicios empleados, en los tiempos de ocio y el horario laboral desencadenaron mejoras de eficiencia, estas, en un

primer momento, fueron puesto por el personal. También estas investigaciones levantaron indecisiones sobre las normas de la gestión que habían empleado hasta entonces, estos se centraban en la productividad. Los experimentos colaboraron a la concepción de una perspectiva denominada relaciones humanas, que tenía en cuenta a los individuos, más que el mecanismo de trabajo, como un elemento crucial para aumentar la productividad de las organizaciones. Es ¿¿ta escuela inició a encargarse de los equipos no formales y de aspectos vinculados en la comunicación y el incentivo. Tiene como el más importante resultado los siguientes:

- La labor es un acción tradicionalmente colectiva y social.
- El trabajador responde como una persona solitaria, sino como un integrante de un equipo colectivo.
- La labor esencial de la gestión es desarrollar una élite de superiores con democracia, persuasivos y empáticos que tengan la capacidad de entender e informarse con todos los trabajadores.
- La persona se siente incentivado por la carencia de estar unos a otros, que reconozcan su valor y de recepcionar una comunicación apropiada. De ello la definición de homo colectivo, en contraste a la definición de homos economicus que predomina en aquellos tiempos.
- Las técnicas organizativas de la era congruentes en la productividad y en la colaboración humana, mucho en las metas humanas, ello propicias discrepancias sociales en el sector. De ello la oposición entre los propósitos organizacionales de la compañía y los propósitos de cada persona.

Sin embargo, aunque está teoría tiene un mayor sentido de democracia y participación, continuaba siendo esencialmente normativa, y puede ser algo incompleta, mejor dicho, señalaba la manera de lidera e incentivar a los individuos para que logren los propósitos organizacionales (pp. 74 – 75).

## ***H. Esencia interpersonal de las organizaciones***

Griffin & Van Fleet (2016) mencionan en la mayoría de los trabajadores de la gerencia se necesita relacionarse, sea indirecta o frontalmente con diversos individuos en el interior o exterior de la entidad.

No cabe duda que los vínculos entre individuos, las expresiones y los procesos de equipos van creciendo en todas las entidades e integran de manera esencial la totalidad de las tareas de los superiores. De esta manera se puede entender las distinciones de eficacia que existen entre el gestor que cuenta con concretas destrezas interpersonales frente a otros que no lo tienen.

### **- Dinámica interpersonal**

La cualidad de los vínculos entre individuos en una entidad es tan variada como sus integrantes. En un punto se encuentran las relaciones individuales y asertivas, las mismas que se dan cuando los involucrados se conocen, se aprecian y gustan de su vínculo. Dos directores con muchos años de conocerse, van al golf los fines de semana y mantienen una buena amistad, lo seguro es que gozaran de un lazo positivo en el empleo intercambio positivo en el trabajo. En el otro punto, los vínculos entre individuos pueden ser negativa. Es factible que esto se lleve a cabo cuando ambos intervinientes se lleven mal, no se soporten o no quieran interactuar.

Casi todas las interrelaciones se dan entre estos dos puntos, ya que los integrantes de la entidad tienen vínculos de manera especializada y se enfocan con mayor incidencia en lograr los fines.

Estas interrelaciones se basan en el empleo en sí, son de alguna manera formales y sistematizadas a la asignación. Para ilustrar, dos directores podrían observar el empleo de los demás y reconocer la competencia especializada que estos adicionaban a la asignación. Pero, podrían contar con mínimos intereses comunes y lejos de las asignaciones o actividades que están en conversación.

Estos tipos distintos de interrelaciones se pueden dar entre sujetos entre grupos y entre grupos e individuos y pueden variar con el paso del tiempo. Dos supervisores podrían inclinarse por guardar sus discrepancias y comportarse de manera paciente y especializada. Al realizarlo quizás localicen que tienen más

en común de lo que creían, y sus interrelaciones apoyaran a sus vínculos se vuelva más positiva con el ámbito profesional.

- Resultados de las conductas interpersonales

Estas conductas incentivan diferentes cosas. Diversos puntos de vista de la motivación proponen que la mayor parte de los sujetos tienen carencias específicas. Como varios creen, los vínculos entre individuos en las entidades son la base esencial para cubrir los requerimientos. Para una persona que tiene un gran requerimiento de integrarse, gran calidad en estos vínculos son un componente vital del lugar de labores.

Pero, si el mismo individuo localiza interrelaciones laborales de malísima calidad, el efecto podría ser fuerte de la misma forma que en el sentido opuesto.

Los vínculos entre individuos personifican del mismo modo una óptima base concreta de la cooperación social. Entienda que la valoración de un sujeto señala que su desempeño es pésimo o que no se le otorga el ascenso que anhelaba. Otros sujetos de la entidad le pueden otorgar su apoyo porque comparten un ordenamiento de referencia típica, conocen motivos y a lo que conlleva lo sucedido. Los óptimos vínculos entre individuos en toda la entidad del mismo modo son una fuente de sinergia. Los sujetos que se ayudan entre ellos y que laboran óptimamente juntos pueden realizar más cosas que los que no se apoyan entre sí ni laboran bien juntos. Otra consecuencia es la controversia, tornándose furiosos y agresivos. Una secuencia cruza por todos los resultados, las interrelaciones en una entidad. Un superior que cuenta con destrezas interpersonales concretas está en óptima posición para entender, regir, capitalizar y contribuir con mejoras a la interrelación con los demás (pp. 104 – 105).

### ***I. Comprender las diferencias individuales***

Griffin & Van Fleet (2016) mencionan que un criterio sugerible para entender la función y el impacto de las destrezas interpersonales en el establecimiento laboral es lo vital en los vínculos entre sujetos y las entidades. Del mismo modo es beneficioso identificar la procedencia de las distinciones personales.



- El contrato psicológico

Casi todos los individuos saben lo esencial en un contrato. En ciertos criterios, este contrato es parecido a uno legal estándar, pero es menos formal y no está muy bien planteado.

En especial, un contrato psicológico se centra en un grupo universal de preferencias con las que cuenta un sujeto acerca de lo que ayudará a la entidad y lo que la misma le dará por ello. Es así que un contrato de esta naturaleza no se plasmara en un documento y sus cláusulas son decididas de manera directa.

Un sujeto brinda diversas contribuciones a la entidad: energía, destrezas, capacidad, tiempo, fidelidad, etc. Se entiende que las mismas cubren diversas necesidades de la misma. Esto es, debido a que la entidad habría integrado a sus filas a individuos en razón de sus destrezas, lo normal es que anhele que el mismo muestre estas al llevar a cabo sus tareas.

La entidad, en retribución al aporte, otorga salarios e incentivos al sujeto. Algunos de ellos, como salario y ocasiones para promoverse, son componentes palpables. Algunos como la seguridad y el rango, son intangibles. Del mismo modo que con los aportes, el sujeto tiene que cubrir las carencias de la entidad, del mismo modo que los incentivos que otorga tienen que cubrir con las necesidades del mismo. Por ello, si un sujeto acepta un empleo en una entidad sobreentendiendo que se le asignara un salario llamativo y la ocasión de crecer.

Un reto esencial, al que se enfrentan los superiores es identificar a profundidad los contratos psicológicos. El mismo debe cerciorarse que los trabajadores de la entidad aporten valor. De la misma manera, inspeccionar que la misma les fortalezca con los premios adecuados.

En otro sentido, si la entidad les otorga demasiada remuneración por lo que recibe de ellos, estará realizando costos sin sentido. Las destrezas interpersonales eficaces permiten a los directores entender a los contratos y les facilitan el explicarlos e implementarlos adecuadamente.

- Engranaje persona – empleo

Un criterio concreto del empleo de las destrezas interpersonales para gestionar los contratos psicológicos es operar el engranaje persona – empleo, el

cual se basa en la cantidad de los aportes del sujeto acorde a lo que le abona la entidad en salario y premios. En teoría, los trabajadores individualmente tienen un grupo concreto de tareas que deben llevar a cabo con conductas y tácticas, para de esa forma cubrir sus carencias y necesidades como sujeto, el mismo y el empleo se complementarían a la perfección.

Claro que difícilmente se obtiene un engranaje concreto. Diversos motivos explican lo anterior. Primero, los procesos de selección que emplean las entidades no son excelentes, las mismas pueden conocer a media caña que categorías de destrezas tienen los trabajadores al decidir contar con sus servicios y que pueden optimizarse con entrenamiento. Pero, aun las tácticas para el desempeño menos complicadas son difíciles de calcular de manera objetiva y válida.

Otra razón que manifiesta por qué los sujetos y los trabajos no se adaptan perfectamente es que las dos varían. Un individuo que ve su nuevo empleo relajante y emocionante, con el correr del tiempo lo puede ver rutinario y aburrido. En otro sentido, si la entidad adopta una nueva tecnología, varían las tácticas que necesitan de sus trabajadores y alguno podrían verse complicado ante el cambio.

Otro motivo que manifiesta que el sujeto y el trabajo se adaptan es que cada sujeto es único. Calcular las destrezas y el desempeño es complicado en sí. Medir las carencias, conductas y la personalidad es muy difícil. Cada una de esas distinciones personales genera que el proceso de concordar a los sujetos con los trabajos sea difícil.

- La esencia de las diferencias individuales

Las distinciones personales son cualidades de ellos que se modifican de un sujeto a otro. Pueden ser físicas, psicológicas o emocionales.

Las distinciones personales vistas en un sujeto en concreto hacen que sea única de cara a los demás. Los requerimientos laborales, colegas y el liderazgo colaboran al desempeño.

Cuando la entidad intenta valorar o explicar las distinciones personales que se dan entre los trabajadores debe observar de la misma manera su conducta. Los complacidos o productivos en un ámbito podrían estar de manera contraria en

otro. Tomar en cuenta distinciones y aportes personales frente a los alicientes y los ambientes es un gran desafío para las entidades cuando tratan de fijar contratos psicológicos que surtan efectos en sus empleados y de lograr que los individuos y sus trabajos engranen de forma ágil (pp. 107-109).

### **2.2.2. Variable dependiente: Satisfacción laboral**

#### **A. Definiciones**

Robbins & Judge (2017) mencionan que son los sentimientos positivos respecto a la misma labor, que es fruto de una valoración de las cualidades de ello (p. 78).

Griffin (2011) menciona que es la conducta que manifiesta el grado que un individuo se siente gratificado o satisfecho en su trabajo (p. 485).

Schermerhorn (2010) menciona que es el nivel hasta donde un individuo experimenta sus propios afectos buenos o malos hacia su puesto de trabajo (p. 380).

Newstrom (2007) menciona que es un grupo de afecto y emociones y sentimientos positivos o negativos que tiene la persona hacia su labor (p. 204).

#### **B. Dimensiones**

Robbins & Judge (2013) indican que la satisfacción laboral es más que el positivo sentimiento en relación de una función de trabajo, ya que surge de la estimación de las particularidades de ello. Necesita de la relación entre directivos y compañeros en los puestos de trabajo, para lograr obtener política y reglas organizacionales, efectuar Modelos de ejecuciones y requisitos funcionales. Determinar qué tan insatisfechos y satisfechos se encuentran con sus trabajos los empleados es una tarea difícil debido a cierta cantidad de componentes variables.

Se podría mencionar como dimensiones de la satisfacción laborales tales como:

##### *a. Naturaleza del trabajo*

- Actividades a desarrollar

- Procedimientos

*b. Salario*

- Salario actual
- Incentivos

*c. Oportunidades de desarrollo*

- Ascensos
- Capacitaciones

*d. Relaciones con los colegas*

- Clima laboral
- Interacción con los colegas.

**C. Causa de la satisfacción laboral**

Robbins & Judge (2017) mencionan algunas de las causas que probablemente influyan en la satisfacción laboral, las cuales se mencionara:

- Situaciones de trabajo, a menudo el puesto labora que brinda entrenamiento, diversidad, autonomía y control tienen mayor satisfacción a buena parte de las personas. La interrelación, el feedback, la cooperación colectiva y la intervención de los otros fuera del trabajo en sí mismo.

Por ende, las situaciones laborales de forma particular en la esencia exterior de la labor, las relaciones colectivas y la supervisión son elementos relevantes con el fin de pronosticar la satisfacción en el trabajo.

- Identidad, es una causa que no puede dejarse de lado, puesto que la identidad también participa. El personal con propias evaluaciones importantes cree en sí mismo y su habilidad esencial se encuentran más satisfechos en su labor, que aquellos que no las tienen.
- Salario, para muchos empleados, el salario, está vinculado con la satisfacción en el trabajo y la dicha comúnmente, no obstante, a menudo es menor inmediatamente después que la persona logra un nivel de estatus cómodo.

- RSE, son las actividades reguladas propiamente para el beneficio de la comunidad y el contexto que vas más allá de lo que la ley exige, ello ejerce cada vez más un mayor peso en la satisfacción labora del personal.

El vínculo entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral es especialmente alto entre los individuos de la generación de hoy. La siguiente generación de trabajadores busca empleadores enfocado en tres aspectos; las personas, el planeta, y las utilidades, aun cuando la relación se ésta fortaleciendo, no todos los empleados encuentran valor en la responsabilidad social corporativa. Por lo tanto, para ser más eficaz, las organizaciones deben considerar ciertos aspectos con la finalidad de ser más eficaces. En primer lugar, no todos los proyectos tienen el mismo efecto de la satisfacción del trabajo de los individuos, aunque en ocasiones se espera que cada empleado intervenga. En segundo lugar, algunas organizaciones exigen que sus empleados contribuyan de una manera prescrita y por último los proyectos podrían parecer desconectado del trabajo real de empleado y no contribuir con la satisfacción laboral (p. 80).

#### ***D. Beneficio de la satisfacción laboral***

Newstrom (2007) menciona que la satisfacción laboral que estén adecuadamente planeados y administrados, producirán en general importantes beneficios generales y específicos.

##### **a. Observación de actitudes**

Una de las ventajas de las investigaciones de conducta es una señal de la gestión de los grados total de la satisfacción organizacional.

Las encuestas señalan además los departamentos determinadas de satisfacción o no satisfacción (como los servicios de los empleados) y los equipos especiales de personal en donde se emplean (tales como áreas de mercadotecnia o el personal que se acercan a su labor, en que una porción de sus incertidumbres, que áreas en especial incide y de quienes las recomendaciones que tienen en cuenta (supervisores, empleados o equipo de soporte). La encuesta es una técnica de análisis para valorar los problemas de cada trabajador y de sus buenas conductas.

#### b. Beneficios adicionales

Las encuestas además tienen diferentes utilidades. La secuencia de comunicación optimiza a cada una de las directrices conforme los individuos proyectan las encuestas, cumplir y analizar los frutos. Las encuestas pueden servir como un plan alternativo para que los trabajadores puedan liberar lo negativo que llevan por dentro y luego sentirse calmado por haberlo realizado. Además, posibilita determinar las carencias de entrenamiento ya que el personal puede reportar como captan la manera en que su superior brinda cierta parte de sus tareas. Las encuestas además pueden ayudar a los gestores a planificar e inspeccionar programas nuevos si reciben retroalimentación acerca de las transformaciones planteados, para luego una encuesta de seguimientos con el propósito de valorar la réplica verdadera (p. 215).

#### ***E. Importancia de la satisfacción laboral***

Bateman & Snell (2009) mencionan que es muy importante para las personas que son tratadas justamente desde que los frutos que recibe o de los mecanismos que se manejen, experimentará satisfacción. Un empleado con satisfacción no precisamente tiene una mayor productividad que uno no satisfecho; sino además en ciertas ocasiones la gente está contenta con su labor ya que no debe trabajar arduamente. Sin embargo, la satisfacción no laboral de diversas personas concibe una fuerza laboral que posiblemente mostrará:

- El bienestar psicológico y físico con mayor deficiencia (ello puede desencadenar un mayor índice de estrés, ascendentes costes de seguros, entre otros)
- Pésimo servicio al usuario
- Una mala conducta entre el personal
- Más problemas y exigencias
- Una mayor rotación
- Elevadas faltas
- Paro

- Hurtos,
- Mínima productividad y beneficios

Cada uno de estos efectos de la no satisfacción, ya sea directa o indirecta, tienen un coste elevado para la institución (p. 494).

#### ***F. Actitudes relacionadas con la satisfacción laboral***

Robbins & Coulter (2014) mencionan que existen actitudes que están relacionadas con la satisfacción en el trabajo, que se mencionan a continuación:

##### **a. Intervención laboral**

Es el nivel donde un trabajador se reconoce con su labor, interviene de forma activa en este y tiene en cuenta su rendimiento en el trabajo es esencial para sí misma. Los empleados con un mayor nivel de intervención laboral se reconocen y están a cargo del tipo de labor que ejecutan. Su buena conducta los conduce a tener menores tasas de ausentismo, de renuncias y un elevado compromiso del personal con su labor.

##### **b. Compromiso organizacional**

Es el nivel en donde un trabajador se reconoce con su propia organización, especialmente en sus propósitos y anhelos, con la finalidad de conservar pertenencia con esta. En tanto la intervención labora se traduce a reconocerse con su labor, el compromiso organizacional se traduce a reconocerse con su propia organización. Los estudios señalan que el compromiso organizacional además coopera en minimizar los márgenes de faltas y rotación, y ello es una buena señal de rotación. ¿Cuál es el motivo?

Es muy probable ya que es una réplica total y prolongada hacia la empresa que la satisfacción con un trabajo en especial. No obstante, el compromiso organizacional es una conducta en relación a una labor que esencialmente lo era. Por lo común, el personal por lo usual no se queda en una compañía en su vida profesional. Aun cuando su compromiso de un trabajador a una empresa no sea tan esencial de lo que era. Los estudios acerca del apoyo organizacional captado, la convicción total del personal que su empresa valora sus ideas y que vela por

sus beneficios. Los niveles elevados de apoyo de la organización captado por un aumento de la satisfacción labor y una mejor rotación.

c. Compromiso del trabajador

Un estudio interno reflejó que los demás colaboradores no habían puesto en alerta a sus superiores acerca de las acciones inciertas. Las indistinciones del personal muy comprometido se encuentran muy conectados con sus acciones. El personal no comprometido “firman su salida” y no muestran interés. Ingresan a sus labores, no obstante, no siente pasión por este (pp. 450 – 451).

**G. Recursos para incrementar la satisfacción laboral**

Chiavenato (2011) menciona ciertos recursos que elevan la satisfacción de los individuos de la labor, como los siguientes:

- Disponer de puestos es frecuente que diversas organizaciones poseen una cultura de ocio entre sus trabajadores. La gestión muestra claramente su postura, no obstante, no deja de lado sus competidores. El clima agradable hace que los individuos se encuentren muy satisfecho con lo que realizan y de esta manera suprimen la monotonía.
- Realizar un pago justo, como brindar mayores oportunidades de promoción. Ello significa mejores remuneraciones, prestaciones conforme a sus carencias y presupuesto de cada personal, una propuesta simple. No debe existir divergencias entre lo que quiere y lo que reciben.
- Adaptar a los individuos en los puestos conforme a sus competencias y habilidades. De ello la necesidad de aceptar individuos con destrezas para fomentar en el sentido de adaptarlas en los puestos adecuados.
- Proyectar puesto para que estos sean desafiantes y complacientes. Ello comprende delegar responsabilidad a las personas y darle una elevada diversidad, de pertenencia, libertad y feedback. (pp. 292 – 293).



## ***H. Efectos de la satisfacción laboral***

Robbins & Judge (2017) menciona que acontece si los individuos prefieren su puesto laboral y si no los prefirieren? Un patrón teórico es útil para entender los efectos de la no satisfacción.

Por lo cual están son los esquemas de respuestas:

- Salida, la réplica conduce la conducta a dejar la empresa, en la búsqueda de una oportunidad laboral o por renuncia.
- Voz, la réplica de voz comprende hacer intentos por optimizar las condiciones laborales, abarcando recomendaciones de optimización, estudio de las deficiencias de los jefes y del sindicato.
- Fidelidad, la réplica de fidelidad permanecer en espera pasiva, no obstante ser positivo que la condiciones se optimicen, abarca hablar en pro de la empresa ante las críticas externas, con la seguridad que el directorio “haciendo las cosas correctas”.
- Negligencia. La repuesta de negligencia abarca posibilitar de forma pasivas que los contextos decaigan más, reflejando faltas e impuntualidades crónicas, menor energía y elevadas ineficiencias.

Las conductas de salida y de negligencia son indicadores de rendimiento y faltas. No obstante, dicho patrón implica la réplica del personal e inclusive la voz y la fidelidad considera como comportamientos productivos que posibilitan que las personas toleren contextos poco agradables o alentar las condiciones laborales insatisfactorias. Posibilita a comprender contextos como circunstancias que pasan entre el personal sindicalizado para aquellos que la baja satisfacción laboral se relaciona con reducida rotación de trabajadores.

Los integrantes del sindicato manifiestan a menudo su falta de satisfacción a través de mecanismo de lamento o en negociaciones legales estos procedimientos de voz posibilitan al empleado continuar en su puesto al tiempo que persuaden a su mismo de que proceden con el fin de optimizar el contexto (p. 88).

## ***I. Satisfacción laboral y sus resultados***

Schermerhon (2010) menciona que los investigadores saben que hay un fuerte vínculo entre satisfacción en el trabajo y el absentismo.

Los trabajadores que están satisfechos con sus trabajos faltan menos que aquellos que se sienten insatisfechos. Además, hay un vínculo entre la satisfacción en el trabajo y la rotación del personal. El personal satisfecho tendrá mayores posibilidades de quedarse en una empresa y los trabajadores insatisfechos de renunciar al empleo. Ambos resultados son esenciales.

El ausentismo y la rotación del personal son costosos en términos del reclutamiento y capacitación que se necesitan para sustituir a los trabajadores, y el mismo sucede con la productividad perdida mientras los empleados nuevos aprenden a desempeñarse a la altura de las expectativas. Por ejemplo, un estudio informa que los cambios exagerados en las ganancias corporativas.

Cuando se trata del vínculo entre satisfacción en el trabajo y el rendimiento laboral las cosas son más complicadas. Las conclusiones recientes son que probablemente existe un modesto vínculo entre la satisfacción y la satisfacción laboral. Pero necesitamos ser cuidadosos antes de apresurarnos a concluir que hacer feliz a la gente en el empleo es la panacea para mejorar su desempeño en el trabajo. La realidad es que algunas personas les agradarán sus empleos, estarán muy satisfechas y, no obstante, no se desempeñan muy bien. Y eso es tan solo parte de la complejidad inherente a las diferencias individuales.

Existe la evidencia asimismo de que el desempeño se sienta satisfechos. Sin embargo, una vez más la interpretación realista es probablemente mejor.

Existen personas que tal vez hagan su trabajo y cumplan con las expectativas de desempeño y que, sin embargo, no se sienten bien por ello. De hecho, dado que la satisfacción con el trabajo es un buen indicador del ausentismo y la rotación, los gerentes harían bien en tratar de no perder a trabajadores altamente productivos pero infelices, a menos que se hagan cambios para aumentar su satisfacción laboral.

Para finalizar, es sumamente probable que la satisfacción en el empleo y el desempeño en el mismo influyan entre sí. Una de las posturas más aceptables es que el desempeño en el trabajo, seguido de recompensas valoradas y

percibidas como justas, creara probablemente satisfacción laboral. Esta, a su vez, incrementara probablemente la motivación para trabajar con más empeño, a fin de lograr un mejor desempeño en el futuro (p. 381).

### ***J. Encuesta de la satisfacción laboral***

Alles (2015) menciona que, en la encuesta de satisfacción laboral, también denominada encuesta de clima organizacional es una medición interna del nivel de satisfacción del personal hecha sobre el sustento de una diversidad de ítems preestablecidos.

Como surge de la definición, estas encuestas tienen una intención de tener conocimiento del nivel de satisfacción del personal en relación a su labor y la condición en la cual se despliegan. Dichas encuestas tienen una amplia difusión en el mercado y variadas formas de aplicación. Para que la encuesta de satisfacción laboral sea efectiva, deben diseñarse a la medida de la organización; de este modo podrán reflejar aquellos aspectos de la realidad que cada organización está transitando en el momento de aplicar la herramienta.

En algunas opciones que se ofrecen en el mercado, las preguntas esta prediseñadas y son de carácter general, no específicas para cada organización en particular.

En una encuesta de satisfacción puede ser diseñada utilizando solo preguntas cerradas o bien incluir además algunas preguntas abiertas.

Las encuestas de satisfacción laboral, como tantas otras herramientas, pueden resultar de suma utilidad cuando están bien diseñadas y son correctamente aplicadas; en caso contrario, pueden producir un efecto opuesto al esperado, negativo. Por lo cual es muy importante ser sumamente cuidadosos al diseñarlas e implementarlas.

¿Cuáles son los aspectos clave para la efectividad de su aplicación?

- a. Diseño a medida de la organización, considerada aspectos relevantes para ella, según características y contexto.

b. Llevar el resultado de la encuesta de satisfacción laboral a acciones concretas. Para ello, aplicarla solo cuando se verifiquen, además del diseño a medida ya mencionado, los siguientes aspectos:

- La máxima conducción está convencida de la necesidad de la aplicación.
- La máxima conducción y la segunda línea de gerencia están dispuestas a poner en práctica alguna de las sugerencias propuestas por los colaboradores o cambiar o solucionar algunos aspectos señalados por estos como problemáticos en esa organización.

Existen diversos beneficios al aplicar una encuesta de satisfacción laboral.

- Brinda una señal de los grados frecuentes de satisfacción respecto a la empresa.
- Beneficio adicional: la secuencia de datos se optimiza (como en el caso de que el personal pueda intervenir en la creación de la encuesta, y del modo de aplicación, y después examinar los frutos).
- Es posible que sea una salida para los afectos del personal, que generalmente sienten una mejoría después de intervenir.

Datos que es posible que la empresa estudie/ valores antes de aplicar una encuesta de satisfacción laboral:

- Índices de rotación.
- Evaluaciones de desempeño.
- Índices de disminución en la fabricación de productos, rotura de las maquinarias.
- Datos sobre la calidad del servicio.
- Señales de faltas/impuntualidad.
- Controversias y críticas en el trabajo, etc.
- Datos de eventualidades, discernimiento de eventualidades en el trabajo.
- Programas de entrenamiento y sus frutos.

- Sugerencias de personal o usuaria, cuando la empresa posee ciertos mecanismos para juntarlas (buzón de sugerencias o equivalentes).
- Datos medicinales de los trabajadores.
- Datos de asesoras acerca de los diversos temas que posibilitan deducir cómo funciona la organización y el nivel de satisfacción laboral, a partir de datos del evaluador hasta de cada asesor que labore en la empresa.

Dadas las implicancias que debe afrontar un mecanismo de encuesta de satisfacción del trabajo, el directorio de la empresa que se proponga hacerlo debería analizar previamente toda la información.

Contextos óptimos para elaborar las encuestas:

- Apoyo dinámico del directorio.
- Intervención del personal en el diseño (no es común)
- Establecer un propósito concreto.
- Diseño y empleo apropiado.
- Competencia del directorio para comenzar actividades consecutivas.
- Comunicación del personal sobre los frutos a lado de los proyectos de actividad precedente.

Usualmente que en el mercado que brinden servicios con un previo diseño a priori son interesantes; pero no es recomendable optar por una alternativa de este tipo. En cada caso, la encuesta con el fin de evaluar la satisfacción en el trabajo elaborado y adaptado a la empresa (pp. 348 – 350)

#### ***K. Actitudes relacionadas con la satisfacción laboral***

Robbins & Coulter (2014) señalan que hay actitudes que se encuentran vinculadas a la satisfacción laboral, que se indican en lo posterior:

##### **a. Intervención en las labores**

Es el nivel en el que un trabajador se siente identificado con su puesto, interviene de manera activa en este y cree que su desempeño en dicha organización es sumamente importante para su valor individual. Los

trabajadores con un elevado grado de intervención en la organización se distinguen y se comprometen con la labor que cumplen dentro de ella. Su actitud asertiva los conduce a intervenir en su labor de una manera adecuada. Se ha hallado que los elevados grados de intervención en la organización se vinculan con menores ausencias, más bajos porcentajes de renunciadas y una elevada responsabilidad de parte de los trabajadores con la compañía.

#### b. Compromiso en la organización

Es el nivel en el que un trabajador se siente identificado con una organización en especial y a la vez con sus propósitos y anhelos, con el objetivo de conservar su participación en esa organización. Tal es así que su colaboración dentro de esta se manifiesta como símbolo de identificación con su puesto. Los estudios señalan que el compromiso en las organizaciones también aporta a la reducción de los grados de ausencia y movimiento de los trabajadores, y es en realidad, un indicio preferible del movimiento a comparación de la satisfacción organizacional; esto debido a que es bastante posible debido a que es una contestación más general y constante en cuanto a la empresa que la satisfacción con un puesto en especial. Sin embargo, la responsabilidad en la empresa es una actitud relacionada a la labor menos significativa de lo que fue en algún momento. Usualmente, los trabajadores no permanecen en una sola empresa gran parte de su profesión y el vínculo que posee con su superior ha cambiado de manera significativa. A pesar de que el compromiso de un trabajador en cuanto una organización pueda no conllevar tanta importancia como en alguna ocasión, los estudios acerca de la colaboración en las organizaciones tomadas en cuenta, la confianza total de los empleados de que su organización reconoce su aporte y muestra preocupación por su comodidad, demuestran que la responsabilidad de la empresa hacia un trabajador puede ser ventajoso. Los grados elevados de colaboración en la organización notado guían hacia un aumento en la satisfacción organizacional y a un movimiento de los trabajadores más adecuado.

#### c. Compromiso del trabajador

Un estudio interno mostró que otros trabajadores no habían alarmado a sus superiores acerca de las actividades que causaban sospecha. El desinterés de parte de los trabajadores con un elevado compromiso se encuentra

entusiasmados y vinculados intensamente con su labor. Los trabajadores que no se encuentran comprometidos, cumplen con su horario y no muestran mayor preocupación. Llegan a su centro de labores, más no cuentan con un entusiasmo ni ánimo por este (pp. 450 – 451).

### ***L. Motivación y satisfacción laboral***

Hellriegel, Jackson, Slocum & Franklin (2017) hacen mención de que la motivación es una circunstancia mental que se muestra siempre y cuando la fortaleza intrínseca y exterior impulsen, guíen o conserven las conductas. En las empresas, las conductas de los trabajadores que incumben comprenden aquellos que cuentan con productividad como los que no. Ciertas conductas que muestran productividad representan la permanencia concentrada en los elementos de mayor importancia de labor, tal como ser un correcto personal empresarial. Otras conductas que no muestran productividad abarcan la pérdida de tiempo en reemplazo de laborar. Cuando los gestores abarcan los impulsos de los trabajadores, pueden elevar las conductas productivas tal como realizar un esfuerzo mayor y a la vez reducir las conductas que modifican el orden, tal como las tardanzas, robo de objetos y pérdida de tiempo.

La complacencia es un status psicológico que muestra lo que los individuos sienten en situaciones, con base en su valoración propia de las mismas. Diversos gestores creen que la motivación de los trabajadores está ligada a la complacencia que tienen empleados está vinculada en la satisfacción que tienen.

El entendimiento de la motivación y la satisfacción de los empleados han interesado a los gestores ya que es de crucial relevancia para la administración efectiva. Por lo que se va a representar cuatro perspectivas que se emplean para explicar la motivación y la satisfacción de los trabajadores:

- Enfoque gerencial, para entender la motivación se enfoca en como las conductas de los gestores determinan la satisfacción y motivación de sus trabajadores. Los gestores pueden incentivar y complacer a los trabajadores de manera frontal a través de la comunicación individuales, al fijar fines

realistas y otorgar reconocimiento, honras y recompensas económicas a los trabajadores que logran los fines.

- Enfoque del diseño de puesto, en algunas situaciones los gestores pueden modelar los puestos de los individuos que inspeccionan, no obstante, en todos los casos. Usualmente, el modelo de puesto se determina patrones que son complicados de variar si no se convierte la tecnología del área de labores completa. Por ello, los variados criterios del modelo de puesto fijan si los trabajadores advierten en su empleo, algo que los incentive y complace.
- Enfoque organizacional, el ambiente común de la entidad del mismo modo es relevante, por ello las praxis y parámetros de la gestión de RR. HH suelen ser criterios esenciales del ambiente de la entidad, los provechos correctos, el sistema de incentivos y las ocasiones para crecer podrían llamar a empleados nuevos a la entidad. El hecho de que estos parámetros ayuden o no a elevar el esfuerzo de los trabajadores y las ansias de mantenerse en la entidad, penderá en cierta manera de que los trabajadores aprecien como correctos y justos para los mismos los incentivos.
- Enfoque de diferencias individuales, son las carencias, los principios, forma de ser y otros rasgos únicos que los trabajadores llevan con ellos al empleo. Ello cambia de un sujeto a otro, y es por ello que se llaman distinciones personales. Por ello los gestores tendrían que emplear sus saberes de las distinciones personales para generar entidades que brinden motivación y satisfacción a los sujetos que tienen una vasta serie de rasgos individuales. En vez de tratar a todos de la misma manera, los gestores deben tratar de hallar trabajadores con principios y preferencias que se ciñan al puesto y los parámetros de la entidad (pp. 458 – 460).

### ***M. Relación entre satisfacción laboral y desempeño***

Daft & Marcic (2010) mencionan que, usualmente, los individuos sienten una actitud asertiva cuando su centro de labores está ligado a sus requerimientos y preferencias, los parámetros laborales e incentivos son beneficiosos y tienen vínculos cordiales con sus superiores.



Varios gestores creen que la complacencia en el trabajo es vital, ya que señalan que los trabajadores complacidos realizarán una mejor tarea. En sí, el estudio muestra que la conexión entre complacencia y desempeño, usualmente, es mínimo y lo determinan otros patrones. Para ilustrar, la relevancia de la complacencia cambia de acuerdo al volumen de control que tiene un trabajador que lleva a cabo asignaciones habituales pueden tener casi los mismos resultados sin que sea relevante como se sienten en el centro de trabajo. Pero, una investigación interior halló en una entidad un lazo claro entre la complacencia del usuario y sus ingresos. En especial, las conductas de los trabajadores cuando sus cargas laborales eran adaptables y bien constituidas, estuvieron entre los esenciales diez indicadores de desenvolvimiento de una entidad.

Los superiores de los empleados intelectuales actuales suelen perder de la complacencia laboral para elevar el entusiasmo y la motivación de la entidad. Las mismas no quieren perder a los empleados prodigio y sumamente aptos. Del mismo modo, la mayor parte de los gestores se interesa por sus trabajadores y quiere que se sientan a gusto en su labor y la mayoría prefiere estar junto a individuos que tienen conductas positivas (p. 56).

#### ***N. Los efectos de la satisfacción laboral***

Robbins & Judge (2017) mencionan que ciertas consecuencias definidas de las causas de la complacencia laboral son las siguientes:

##### **a. Desempeño laboral.**

Como diversas investigaciones señalaron, es factible que los empleados más felices sean los más productivos. Ciertos estudiosos a veces creían que era un mito el vínculo entre la complacencia laboral y el desenvolvimiento en el centro laboral. No obstante, un estudio anunció que la correlación es altamente elevada. Los sujetos más complacidos con su empleo tienen un mejor desenvolvimiento y las entidades que tienen entre sus filas más trabajadores complacidos generalmente son más eficaces que las entidades con menos trabajadores complacidos.

#### b. Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO)

Es normal admitir que la complacencia laboral tendría que ser un determinante esencial para la conducta de ciudadanía organizacional (CCO) los trabajadores con ella, se refieren de forma asertivamente sobre sus entidades, colaboren con otros y vayan tras de los deseos típicos de su puesto de trabajo. Las pruebas indican que la complacencia laboral tiene una reciprocidad contenida con el CCO, de manera que los sujetos más complacidos con su trabajo tienen más incidencia al obtener una conducta de ciudadanía organizacional.

#### c. Satisfacción del cliente

Como los superiores de las entidades de prestaciones tienen que interesarse por gustar a los individuos, es sensato cuestionar si la complacencia laboral de los trabajadores se vincula de manera positiva con la complacencia de los usuarios, la respuesta es “sí”. Los empleados complacidos aumentan la complacencia y fidelidad de los usuarios.

#### d. Satisfacción de vida

Hasta el momento tomamos en cuenta la complacencia laboral como si se tratara de un aspecto diferente a la complacencia de vida, pero es factible que estén más vinculados de lo que se imagina. Estudios mostraron que la complacencia laboral está vinculada de manera positivamente con la satisfacción de vida, y que las conductas y las praxis de la vida impactan las vivencias y la manera en que se ve el empleo (pp. 86 – 87).

### 2.3. Definiciones Conceptuales

#### *Relaciones interpersonales*

Las relaciones interpersonales como la capacidad que tienen las personas para comunicarse con otras, comprenderse y relacionarse entre ellos (Griffin & Van Fleet, 2016).

#### *Satisfacción laboral*

La satisfacción laboral son los sentimientos positivos respecto al trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este (Robbins & Judge, 2017).

### ***Comprender las diferencias individuales***

Se refiere al comprender las habilidades interpersonales en el centro de trabajo es la esencia básica de la relación entre las personas y organizaciones (Griffin & Van Fleet, 2016).

### ***Trabajar con diversidad, equipos y conflictos***

Las diferencias individuales son como un gran lente que nos permite ver a otros para entenderlos y tener así relaciones interpersonales positivas con ellos. La teoría de la motivación proporciona otro lente para mirar por qué los sujetos escogen sus conductas (Griffin & Van Fleet, 2016).

### ***Dirigir las conductas***

Se refiere a los diversos comportamientos de los trabajadores en el centro de trabajo. Una conducta de estas se entiende como el patrón de acciones de los miembros de una empresa las cuales influyen directa o indirectamente en la eficacia de esta (Griffin & Van Fleet, 2016).

### ***Naturaleza del trabajo***

Son todas las tareas laborales que tiene que realizar el trabajador dentro de la institución con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos (Robbins & Judge, 2013).

### ***Salario***

Es el reconocimiento monetario que tiene la organización por la prestación de servicios de su trabajador (Robbins & Judge, 2013).

### ***Oportunidades de desarrollo***

Son todos los beneficios que la empresa pueda dar a sus trabajadores para desarrollarse profesionalmente (Robbins & Judge, 2013).

### ***Relaciones con los colegas***

Son los tratos que se tiene con los miembros de la empresa con los que se rodea un trabajador (Robbins & Judge, 2013).

## **2.4. Formulación de las hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. El comprender las diferencias individuales influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.
- b. El trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.
- c. El dirigir las conductas influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño Metodológico**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo básica porque “busca conocimientos para contrastarlo con la realidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose” (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013).

##### **3.1.2. Nivel de investigación**

El nivel de investigación es correlacional porque “busca establecer las relaciones entre las variables de estudio, buscando conocer las causas de los fenómenos, a partir de las teorías que permiten explicar los hechos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

##### **3.1.3. Diseño**

La investigación es de diseño no experimental. “Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

##### **3.1.2. Enfoque**

La tesis es de enfoque mixta. “En esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo” (Muñoz, 2011, pág. 22).

### 3.2. Población y muestra

*Población:*

Está representada por 78 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

*Muestra:*

Para definir el tamaño de la muestra se aplica la fórmula siguiente:

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

*Donde:*

- n = Es el tamaño de la muestra.  
 p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.  
 Z = Unidades de desviación estándar.  
 N = Total de la población.  
 E = Error estándar de la estimación.

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 78}{0.0025(78 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 64.98$$

Está representada por 65 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

### 3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<i>Comprender las diferencias individuales</i>	Son “El contrato psicológico; Engranaje persona – empleo; La esencia de las diferencias individuales” (Griffin & Van Fleet, 2016).
	<i>Trabajar con diversidad, equipos y conflictos</i>	Son “Comprender la diversidad; Dirigir o liderar los equipos; Causas del conflicto; Manejar el conflicto” (Griffin & Van Fleet, 2016).
	<i>Dirigir las conductas</i>	Son “Conducta para el desempeño; Conducta disfuncional; Ciudadanía organizacional” (Griffin & Van Fleet, 2016).
	<i>Fuente: Griffin &amp; Van Fleet (2016).</i>	

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<i>Naturaleza del trabajo</i>	Son “Actividades a desarrollar; Procedimientos” (Robbins & Judge, 2017).
	<i>Salario percibido</i>	Son “Salario actual; Incentivos” (Robbins & Judge, 2017).
	<i>Oportunidades de desarrollo</i>	Son “Ascensos; Capacitaciones” (Robbins & Judge, 2017).
	<i>Relaciones con los colegas</i>	Son “Clima laboral; Interacción con los colegas” (Robbins & Judge, 2017).
<i>Fuente: Robbins &amp; Judge (2017).</i>		

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Técnica a emplear

Técnica: encuesta.

#### 3.4.2. Instrumento

Fue un cuestionario. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son “Relaciones interpersonales” y “Satisfacción laboral”. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

#### *Validación el cuestionario*

Se observa que el valor es de 0,844 por lo tanto es válido el cuestionario.

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,844
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	797,006
	gl	153
	Sig.	,000

#### *Confiabilidad del cuestionario*

Se utilizó el método de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,924 siendo el resultado confiable.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	18

### 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov. Estadístico de prueba: Rho de Spearman.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

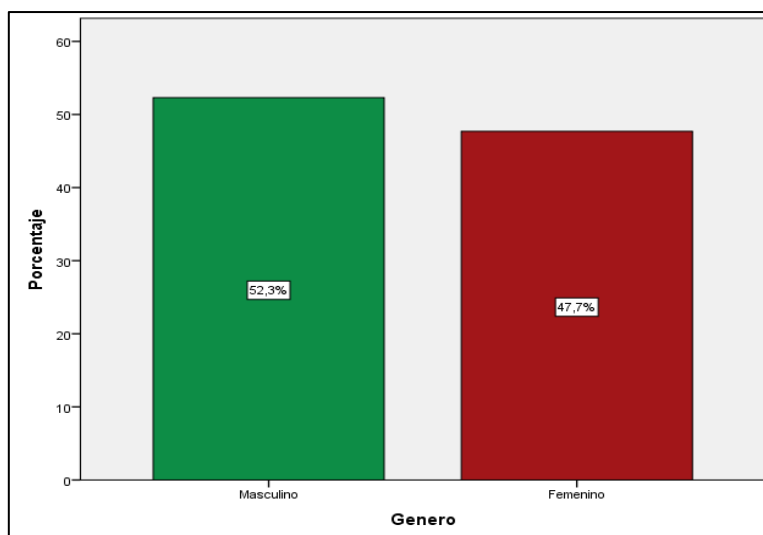
#### 4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

##### A. Datos generales

Tabla 1

*Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	34	52,3
	Femenino	31	47,7
Total		65	100,0



*Figura 1. Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.*

Se observa en la Tabla 1 que el 52,3% pertenecen al género masculino y el 47,7% mencionaron pertenecer al género femenino.

Tabla 2  
*Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Entre 18 años a 24 años	22	33,8
	Entre 25 años a 31 años	28	43,1
	Entre 32 años a 45 años	9	13,8
	Más de 45 años	6	9,2
	Total	65	100,0

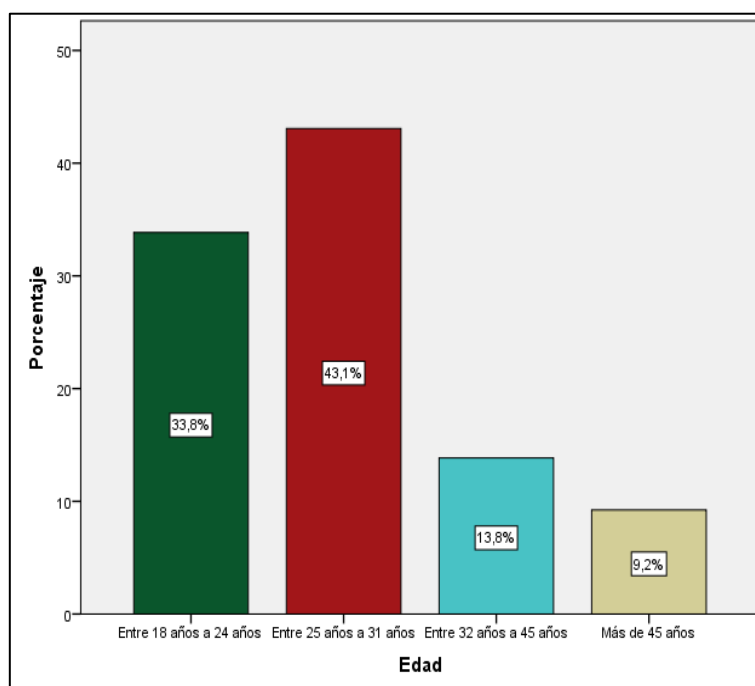


Figura 2. Edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

Se observa en la Tabla 2 que el 33,8% mencionaron tener entre 18 años a 24 años, en el caso del 43,1% mencionaron tener entre 25 años a 31 años, en el caso del 13,8% mencionaron tener entre 32 a los a 45 años y el 9,2% mencionaron tener más de 45 años.

## B. Análisis descriptivo de la variable “Relaciones interpersonales”

Tabla 3

### *Comprender las diferencias individuales*

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿Cumples con tus compromisos bajo palabra que tienes con tus compañeros de trabajo?	5	7.7%	11	16.9%	8	12.3%	3	4.6%	38	58.5%
2. ¿Haces que tus compañeros de trabajo se sientan cómodo con su empleo?	13	20.0%	5	7.7%	7	10.8%	6	9.2%	34	52.3%
3. ¿Te relacionas con todos tus compañeros de trabajo sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc.?	15	23.1%	5	7.7%	6	9.2%	2	3.1%	37	56.9%

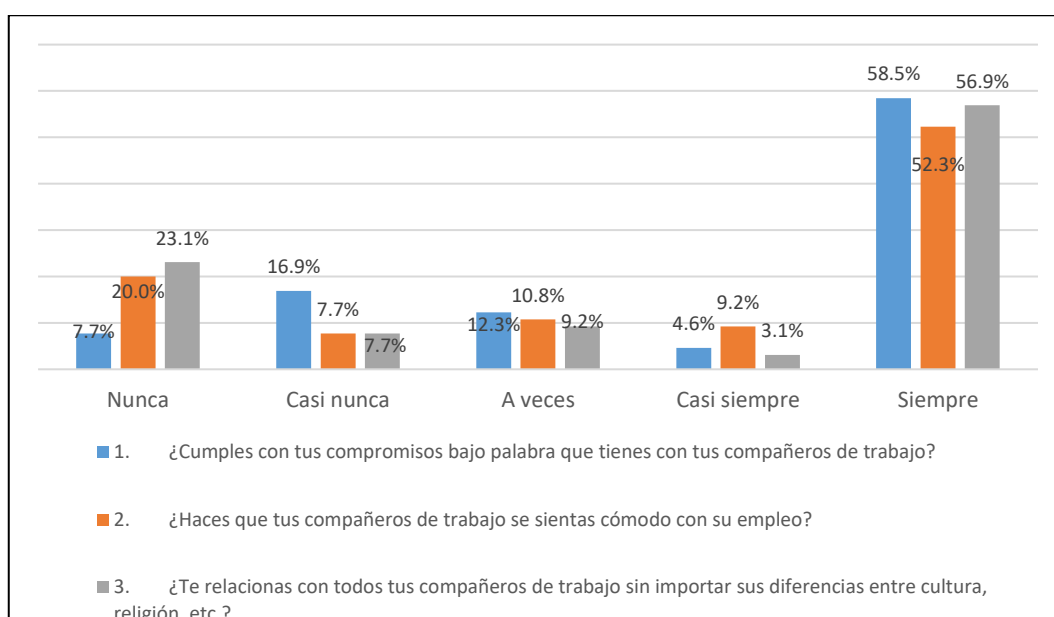


Figura 3. Comprender las diferencias individuales.

Se observa en la Tabla 3 que el 24,6% mencionaron que no cumplen con sus compromisos bajo palabra que tienes con tus compañeros de trabajo, en el caso del 27,7% mencionaron que no hacen que sus compañeros de trabajo se sientan cómodo con su empleo y en el caso del 30,8% mencionaron que no se relacionan con todos tus compañeros de trabajo sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc.

Tabla 4  
Trabajar con diversidad, equipos y conflictos

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4. ¿Consideras importante el contar con trabajadores de diferentes personalidades y pensamientos?	3	4.6%	16	24.6%	14	21.5%	0	0.0%	32	49.2%
5. ¿Tienes la habilidad de dirigir y liderar los equipos de trabajo?	19	29.2%	8	12.3%	10	15.4%	2	3.1%	26	40.0%
6. ¿Tienes la habilidad de encontrar las causas específicas de los conflictos que surgen en tu trabajo?	19	29.2%	10	15.4%	10	15.4%	0	0.0%	26	40.0%
7. ¿Tienes la habilidad de manejar los conflictos?	4	6.2%	15	23.1%	12	18.5%	0	0.0%	34	52.3%

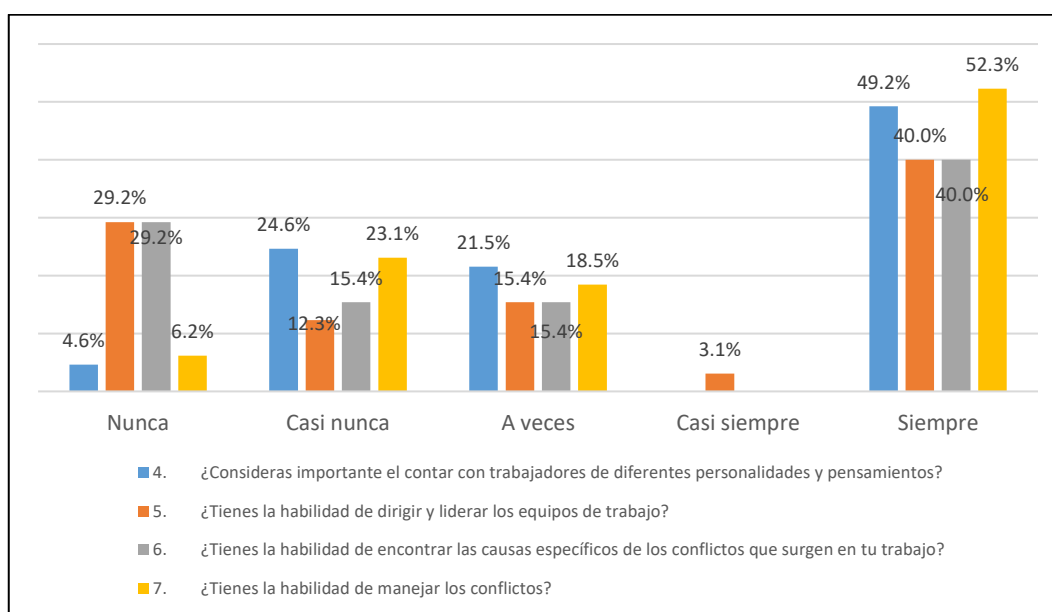


Figura 4. Trabajar con diversidad, equipos y conflictos.

Se observa en la Tabla 4 que el 29,2% mencionaron que no consideran importante el contar con trabajadores de diferentes personalidades y pensamientos, en el caso del 41,5% mencionó que no tienen la habilidad de dirigir y liderar los equipos de trabajo, en el caso del 44,6% mencionó que no tienen la habilidad de encontrar las causas específicas de los conflictos que surgen en tu trabajo.

Tabla 5  
Dirigir las conductas

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8. ¿Tienes la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia el buen desempeño laboral?	3	4.6%	0	0.0%	26	40.0%	7	10.8%	29	44.6%
9. ¿Tienes la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia una conducta funcional?	3	4.6%	20	30.8%	5	7.7%	6	9.2%	31	47.7%
10. ¿Realizas actividades que exceden de los requerimientos formales de tu puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización?	3	4.6%	18	27.7%	8	12.3%	5	7.7%	31	47.7%

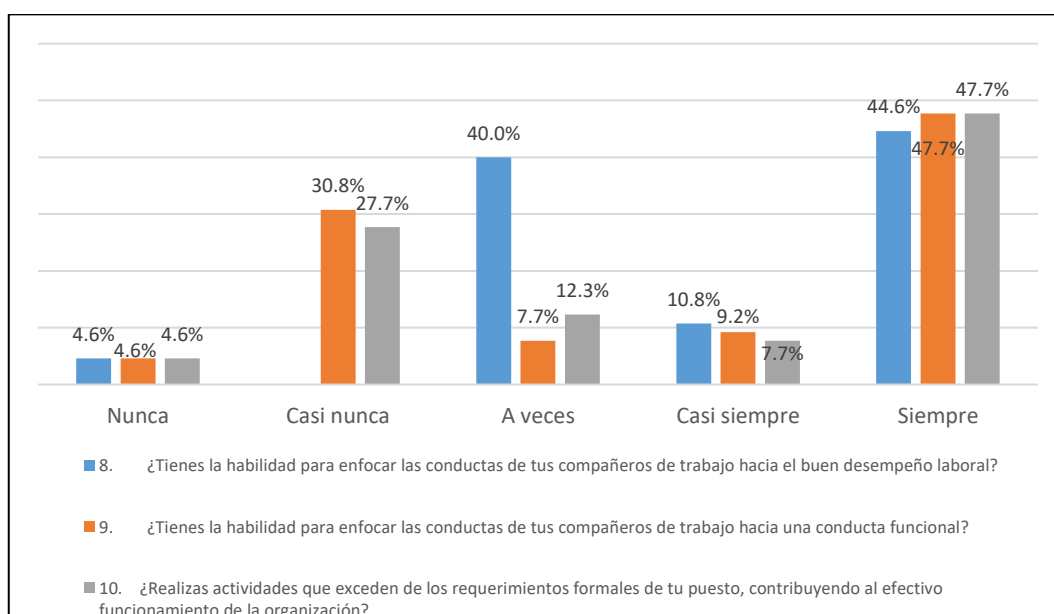


Figura 5. Trabajar con diversidad, equipos y conflictos.

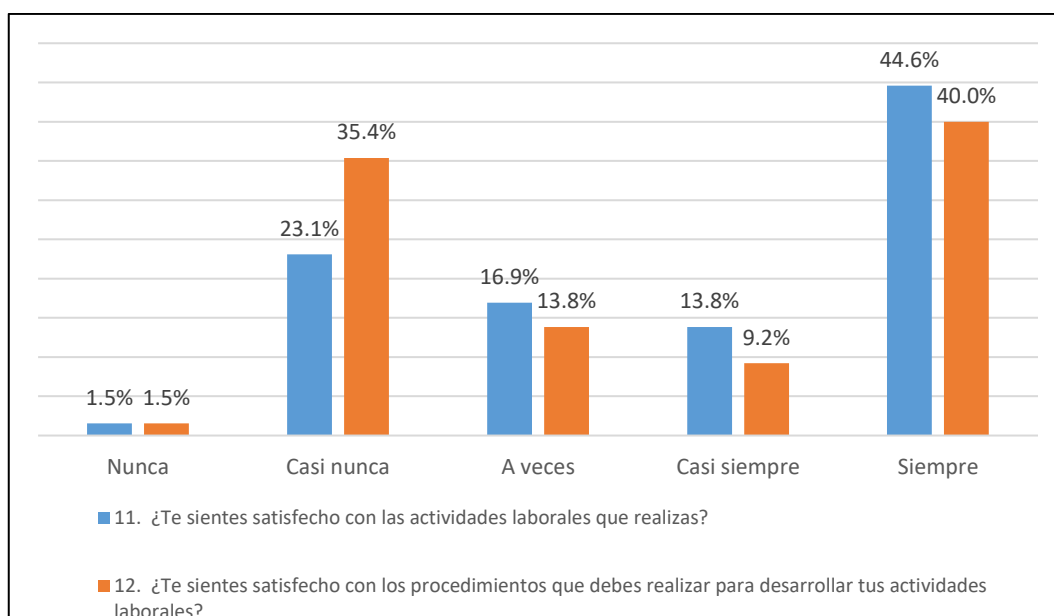
Se observa en la Tabla 5 que el 71,4% mencionaron que no tienen la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia una conducta funcional y el 32,3% mencionaron que no realizan actividades que exceden de los requerimientos formales de tu puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización.

### C. Análisis descriptivo de la variable “Satisfacción laboral”

Tabla 6

*Naturaleza del trabajo*

		N		CN		AV		CS		S	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11. ¿Te sientes satisfecho con las actividades laborales que realizas?	1	1.5%	15	23.1%	11	16.9%	9	13.8%	29	44.6%	
12. ¿Te sientes satisfecho con los procedimientos que debes realizar para desarrollar tus actividades laborales?	1	1.5%	23	35.4%	9	13.8%	6	9.2%	26	40.0%	



*Figura 6. Trabajar con diversidad, equipos y conflictos.*

Se observa en la Tabla 6 que el 24,6% mencionó que no se sienten satisfechos con las actividades laborales que realizas y el 36,9% mencionó que no se sienten satisfechos con los procedimientos que debes realizar para desarrollar tus actividades laborales.

Tabla 7  
Salario percibido

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13. ¿Te sientes satisfecho con tu salario actual?	0	0.0%	14	21.5%	14	21.5%	10	15.4%	27	41.5%
14. ¿Te sientes satisfecho con los incentivos que le otorga la municipalidad?	0	0.0%	18	27.7%	12	18.5%	11	16.9%	24	36.9%

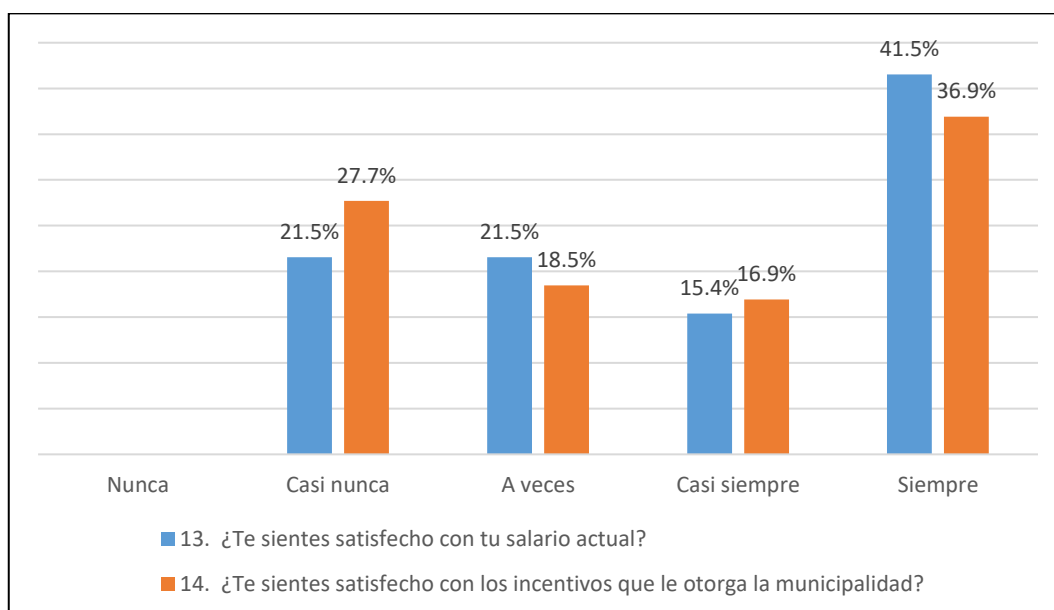


Figura 7. Salario percibido.

Se observa en la Tabla 7 que el 21,5% mencionaron que casi nunca se sienten satisfechos con su salario actual y en el caso del 27,7% mencionaron que casi nunca se sienten satisfechos con los incentivos que le otorga la municipalidad.

Tabla 8  
Oportunidad de desarrollo

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15. ¿Te sientes satisfecho con las oportunidades de ascensos que te brinda la municipalidad?	12	18.5%	11	16.9%	22	33.8%	11	16.9%	9	13.8%
16. ¿Te sientes satisfecho con las capacitaciones que la municipalidad brinda?	0	0.0%	16	24.6%	12	18.5%	18	27.7%	19	29.2%

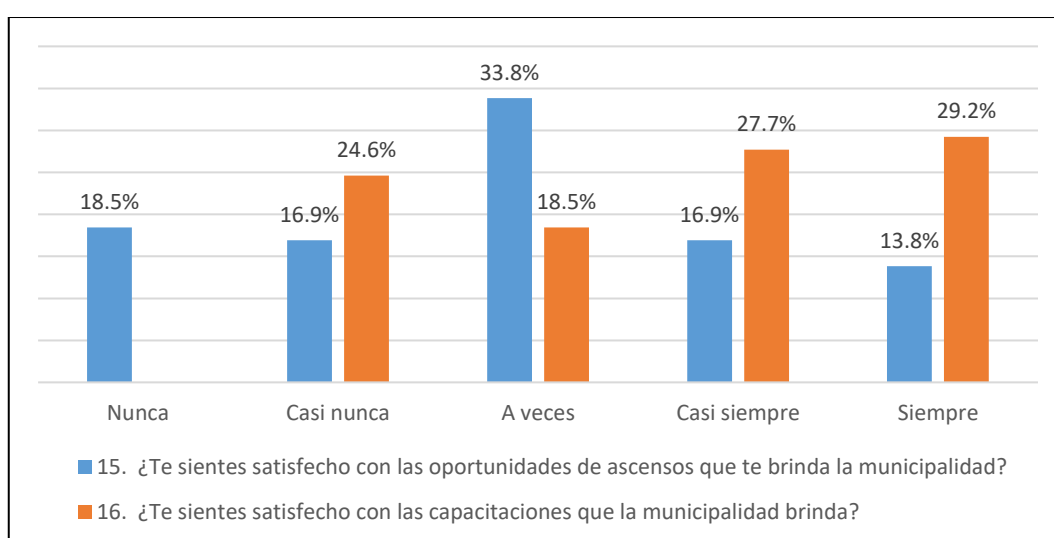


Figura 8. Oportunidad de desarrollo.

Se observa en la Tabla 8 que el 35,4% de los encuestados manifestaron que no se sienten satisfecho con las oportunidades de ascensos que te brinda la municipalidad y en el caso del 24,6% mencionaron que casi nunca no se sienten satisfechos con las capacitaciones que la municipalidad brinda.



Tabla 9  
*Relaciones con los colegas*

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17. ¿Te sientes satisfecho con el clima laboral que se maneja dentro de la municipalidad?	4	6.2%	14	21.5%	15	23.1%	18	27.7%	14	21.5%
18. ¿Te sientes satisfecho con la interacción que manejas con tus colegas de trabajo?	0	0.0%	23	35.4%	6	9.2%	3	4.6%	33	50.8%

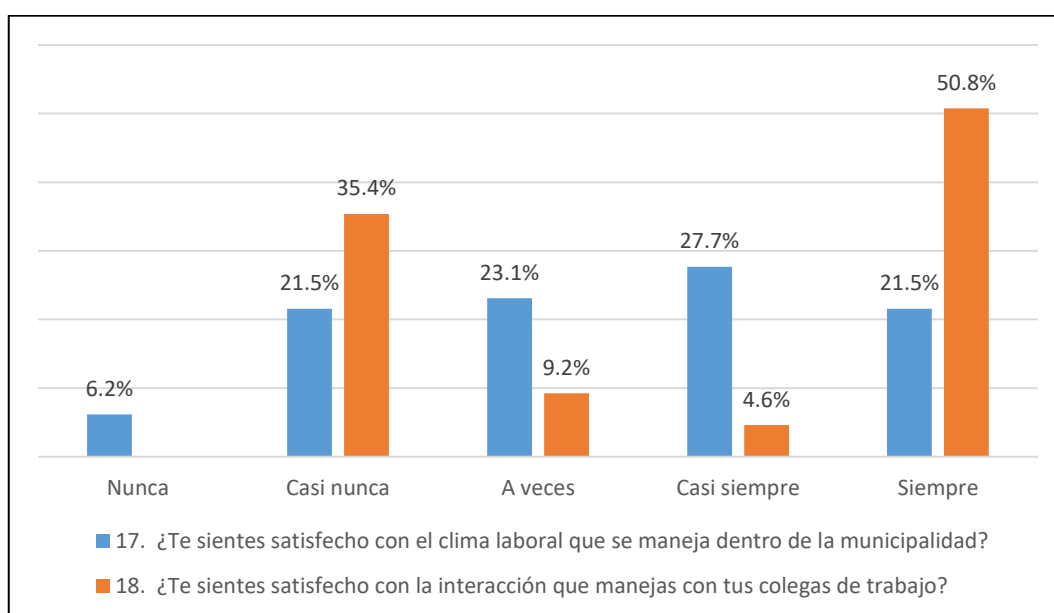


Figura 9. Relaciones con los colegas.

Se observa en la Tabla 9 que el 27,7% mencionaron que no se sienten satisfechos con el clima laboral que se maneja dentro de la municipalidad y en el caso del 35,4% mencionaron que casi nunca se sienten satisfechos con la interacción que manejas con tus colegas de trabajo.

#### D. Prueba de normalidad

Se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> (para muestras mayores de 50). Por lo expuesto en la Tabla 10 se optó por utilizar Correlación de Rho de Spearman.

Tabla 10

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
RELACIONES INTERPERSONALES	.118	65	.026
DIMENSIÓN: COMPRENDER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES	.316	65	.000
DIMENSIÓN: TRABAJAR CON DIVERSIDAD, EQUIPOS Y CONFLICTOS	.185	65	.000
DIMENSIÓN: DIRIGIR LAS CONDUCTAS	.179	65	.000
SATISFACCIÓN LABORAL	.142	65	.002

a. Corrección de significación de Lilliefors

## E. Comprobación de Hipótesis

### Hipótesis general

Ho: Las relaciones interpersonales no influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

Ha: Las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

Tabla 11

*Correlación de Rho Spearman entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral*

			Relaciones interpersonales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,537**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,537**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

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

Por lo expuesto en la Tabla 11, se concluye que las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

### Hipótesis específica 1

Ho: El comprender las diferencias individuales no influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

Ha: El comprender las diferencias individuales influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

Tabla12

*Correlación de Rho Spearman entre el comprender las diferencias individuales y la satisfacción laboral*

			Dimensión: comprender las diferencias individuales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Dimensión: comprender las diferencias individuales	Coefficiente de correlación	1,000	,424**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,424**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

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

Por lo expuesto en la Tabla 12, se concluye que el comprender las diferencias individuales influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

## Hipótesis específica 2

Ho: El trabajar con diversidad, equipos y conflictos no influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

Ha: El trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

Tabla13

*Correlación de Rho Spearman entre l trabajar con diversidad, equipos y conflictos y la satisfacción laboral*

			Dimensión: trabajar con diversidad, equipos y conflictos	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Dimensión: trabajar con diversidad, equipos y conflictos	Coefficiente de correlación	1,000	,467**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,467**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

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

Por lo expuesto en la Tabla 13, se concluye que el trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

### Hipótesis específica 3

Ho: El dirigir las conductas no influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

Ha: El dirigir las conductas influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

Tabla14

*Correlación de Rho Spearman entre el dirigir las conductas y la satisfacción laboral*

			Dimensión: dirigir las conductas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Dimensión: dirigir las conductas	Coefficiente de correlación	1,000	,616**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,616**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

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

Por lo expuesto en la Tabla 14, se concluye que el dirigir las conductas influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusión

En referencia la hipótesis general; Las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019, de acuerdo al resultado obtenido mediante un  $Rho = 0,537$  y  $p = 0,00 < 0,05$ ; si existe una relación positiva moderada y muy significativa. Dichos resultados tienen coherencia con la conclusión de la tesis Haro (2013) en su investigación titulada “Las relaciones interpersonales y su incidencia en el servicio al cliente interno en la Dirección Metropolitana de Catastro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de la Provincia de Pichincha”, la investigación concluyó en “no se promueve jornadas de capacitación sobre relaciones interpersonales pues debemos aprender a manejar las diferentes formas de pensar ya que nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos dentro de la institución” (Haro, 2013).

En referencia la hipótesis específica 1; El comprender las diferencias individuales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019, de acuerdo al resultado obtenido mediante un  $Rho = 0,424$  y  $p = 0,00 < 0,05$ ; si existe una relación positiva moderada y muy significativa. Dichos resultados tienen coherencia con la conclusión de la tesis Aragón & López (2018) realizó la investigación titulada “Clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yanacancha - Pasco 2018”, la investigación concluyó que “existe relación entre el clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores nombrados de la Municipalidad Distrital de Yanacancha Pasco 2018” (Aragon & Lopez, 2018). Adicionalmente Huamán (2017) en su investigación titulada “Relaciones interpersonales del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2016”, concluyó que “se identificó cierta inconformidad

de parte de los trabajadores en cuanto a la comunicación a nivel laboral que existe entre compañeros de trabajo, debido a que el trato y la relación que se tiene entre los compañeros no es adecuado, ya que existe ineficiencia por parte de ciertos trabajadores, para proporcionar información relevante a sus compañeros, en relación a alguna función o actividad específica, destinada a su puesto de trabajo” (Huamán, 2017).

En referencia la hipótesis específica 2; El trabajar con diversidad, equipos y conflictos influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019, de acuerdo al resultado obtenido mediante un  $Rho = 0,467$  y  $p = 0,00 < 0,05$ ; si existe una relación positiva moderada y muy significativa. Dichos resultados tienen coherencia con la conclusión de la tesis Peñarreta (2014) realizó la investigación titulada “La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja”, la investigación concluyó que “la relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral no se encuentra una relación clara entre las mismas. Es decir que en toda organización se hallan estilos de liderazgo diferentes, sin embargo, a pesar de la buena marcha de la empresa, siempre existirá un grupo de trabajadores importante que no se sienta a gusto con el estilo predominante” (Peñarreta, 2014).

En referencia la hipótesis específica 3; El dirigir las conductas influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019, de acuerdo al resultado obtenido mediante un  $Rho = 0,616$  y  $p = 0,00 < 0,05$ ; si existe una relación positiva moderada y muy significativa. Dichos resultados tienen coherencia con la conclusión de la tesis Pérez (2018) realizó la investigación titulada “Satisfacción laboral y la gestión administrativa de los GADs Municipales de la provincia de Tungurahua”, la investigación concluyó que “existe relación entre la satisfacción laboral y la gestión administrativa en cada uno de los municipios en estudio” (Pérez, 2018). Asimismo Santos (2016) en su investigación titulada “Influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - agosto 2016”, concluyó que “existe influencia en el nivel de influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - agosto 2016” (Santos, 2016).



## 5.2. Conclusiones

- Existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,424$ ), por lo que se concluye que El comprender las diferencias individuales influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019. Es decir, a medida que el personal se relacione con sus compañeros de trabajo sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc aumentara su satisfacción con los procedimientos que deben realizar para desarrollar sus actividades laborales.
- Existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,467$ ), por lo que se concluye que el trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019. Es decir, que a medida que se desarrolle la habilidad de manejar los conflictos del personal aumentara su satisfacción con la interacción que manejas con sus colegas de trabajo.
- Existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,616$ ), por lo que se concluye que el dirigir las conductas influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019. Es decir, que a medida que el personal desarrolle su por habilidad para enfocar las conductas de sus compañeros de trabajo hacia una conducta funcional aumentara su satisfacción con la interacción que manejan con sus colegas de trabajo.

Por lo expuesto:

- Existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ;  $r = 0,537$ ), por lo que se concluye que las relaciones interpersonales influyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2019.

## 5.3. Recomendaciones

- Desarrollar estrategias para mejorar la relación interpersonal entre los trabajadores sin importar sus diferencias entre cultura, religión para alcanzar las metas compartidas.

- Implementar programas de capacitación para su personal y afianzar sus capacidades de manejo de conflictos que se presenten entre ellos durante el desarrollo de sus funciones dentro del centro laboral.
- Estimular al personal para que desarrolle y potencie su habilidad de enfocar las conductas de sus compañeros de trabajo hacia una conducta funcional.

## CAPÍTULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Cuestiones sobre gestión de personas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bateman , T., & Snell , S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8 ed.). México: Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las Organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., & Franklin, H. (2017). *Administracion. Un enfoque basado en competencias* (17 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

- Ibáñez, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de las Empresas* (1 ed.). Lima: Editorial Universitaria.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Robbins , S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (14 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México D.F.: Pearson.
- Schermerhon, J. (2010). *Administración* (2 ed.). Mexico: Limusa .

## 6.2. Fuentes electrónicas

- Aragon, A., & Lopez, J. (2018). *Clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yanacancha - Pasco 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 26 de septiembre de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32867/Aragon\\_ca.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32867/Aragon_ca.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- DuBrin, A. (2005). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo* (9 ed.). México D.F.: Pearson. Obtenido de [http://psicologiavirtual.com.mx/Aula1/Biblioteca/Psicologia%20y%20Consejeria/Relaciones-Humanas-Comportamiento-Humano-en-el-Trabajo-9edi\\_redacted.pdf](http://psicologiavirtual.com.mx/Aula1/Biblioteca/Psicologia%20y%20Consejeria/Relaciones-Humanas-Comportamiento-Humano-en-el-Trabajo-9edi_redacted.pdf)
- Haro, N. (2013). *Las relaciones interpersonales y su incidencia en el servicio al cliente interno en la Dirección Metropolitana de Catastro del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de la Provincia de Pichincha*. Tesis de grado , Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 26 de

septiembre de 2019, de  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6162/1/FCHE-SSE-48.pdf>

Huamán, D. (2017). *Relaciones interpersonales del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2016*. Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Recuperado el 26 de septiembre de 2019, de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/305/Dante\\_Tesis\\_Bachiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/305/Dante_Tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Peñarreta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar . Recuperado el 26 de septiembre de 2019, de [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%  
c3%b1arreta-La%20influencia.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%c3%b1arreta-La%20influencia.pdf)

Pérez, A. (2018). *Satisfacción laboral y la gestión administrativa de los GADs Municipales de la provincia de Tungurahua*. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 26 de septiembre de 2019, de [http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28321/1/45%  
20GTH.pdf](http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28321/1/45%20GTH.pdf)

Santos, G. (2016). *Influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - Agosto 2016*. Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Cajamarca – Perú. Recuperado el 26 de septiembre de 2019, de [http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9968/Santos%  
20Reyes%20Gloria%20Marleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9968/Santos%20Reyes%20Gloria%20Marleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXO N°01

### CUESTIONARIO

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

#### I. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
<b>DIMENSIÓN: COMPRENDER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES</b>					
1. ¿Cumples con tus compromisos bajo palabra que tienes con tus compañeros de trabajo?					

2. ¿Haces que tus compañeros de trabajo se sientan cómodo con su empleo?					
3. ¿Te relacionas con todos tus compañeros de trabajo sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc.?					
<b>DIMENSIÓN: TRABAJAR CON DIVERSIDAD, EQUIPOS Y CONFLICTOS</b>					
4. ¿Consideras importante el contar con trabajadores de diferentes personalidades y pensamientos?					
5. ¿Tienes la habilidad de dirigir y liderar los equipos de trabajo?					
6. ¿Tienes la habilidad de encontrar las causas específicas de los conflictos que surgen en tu trabajo?					
7. ¿Tienes la habilidad de manejar los conflictos?					
<b>DIMENSIÓN: DIRIGIR LAS CONDUCTAS</b>					
8. ¿Tienes la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia el buen desempeño laboral?					
9. ¿Tienes la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia una conducta funcional?					
10. ¿Realizas actividades que exceden de los requerimientos formales de tu puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización?					
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					
<b>DIMENSIÓN: NATURALEZA DEL TRABAJO</b>					
11. ¿Te sientes satisfecho con las actividades laborales que realizas?					
12. ¿Te sientes satisfecho con los procedimientos que debes realizar para desarrollar tus actividades laborales?					
<b>DIMENSIÓN: SALARIO PERCIBIDO</b>					
13. ¿Te sientes satisfecho con tu salario actual?					
14. ¿Te sientes satisfecho con los incentivos que le otorga la municipalidad?					
<b>DIMENSIÓN: OPORTUNIDAD DE DESARROLLO</b>					
15. ¿Te sientes satisfecho con las oportunidades de ascensos que te brinda la municipalidad?					

16. ¿Te sientes satisfecho con las capacitaciones que la municipalidad brinda?					
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES CON LOS COLEGAS</b>					
17. ¿Te sientes satisfecho con el clima laboral que se maneja dentro de la municipalidad?					
18. ¿Te sientes satisfecho con la interacción que manejas con tus colegas de trabajo?					