



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE SAN MARCOS, PROVINCIA DE HUARI - 2019.”**

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

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

HINEL NAIN BRIOSO ANAYA

ASESOR:

Dr. LUIS BALDEOS ARDIAN

Huacho – Perú

2020

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dra. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES
Presidenta

Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA
Secretario

Dr. FELIX GIL CARO SOTO
Vocal

Dr. LUIS BALDEOS ARDIAN
Asesor

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mis padres y hermanos, quienes confiaron en mi capacidad y me dieron una carrera para mi futuro.

AGRADECIMIENTO

Gracias a mis formadores, personas de gran sabiduría.

No fue sencillo, pero gracias a las ganas de superación que tengo pude lograr mis objetivos.

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	33
2.4. Formulación de las hipótesis	38
2.4.1. Hipótesis General	38
2.4.2. Hipótesis Específicas	38

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	39
3.1.1. Tipo de investigación	39
3.1.2. Nivel de investigación	39
3.1.3. Diseño	39
3.1.4. Enfoque	39
3.2. Población y muestra	39
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	40
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
3.4.1. Técnicas a emplear	41
3.4.2. Descripción de los instrumentos	41
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	41

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	42
---	----

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión	55
5.2. Conclusiones	56
5.3. Recomendaciones	57

CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas	59
6.2. Fuentes electrónicas	60

ANEXO

1. Cuestionario	62
-----------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	42
Tabla 2.	Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	43
Tabla 3.	Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	44
Tabla 4.	Comprender las diferencias individuales	45
Tabla 5.	Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	46
Tabla 6.	Dirigir las conductas	47
Tabla 7.	Habilidades y capacidades	48
Tabla 8.	Relaciones interpersonales	49
Tabla 9.	Pruebas de normalidad	50
Tabla 10.	Correlación entre la comunicación personal y el desempeño laboral	51
Tabla 11.	Correlación entre el comprender las diferencias individuales	52
Tabla 12.	Correlación entre el trabajar con diversidad, equipos y conflictos en el desempeño laboral	53
Tabla 13.	Correlación entre el dirigir las conductas en el desempeño laboral	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	42
Figura 2.	Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	43
Figura 3.	Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	44
Figura 4.	Comprender las diferencias individuales	45
Figura 5.	Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	46
Figura 6.	Dirigir las conductas	47
Figura 7.	Habilidades y capacidades	48
Figura 8.	Relaciones interpersonales	49

RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera la comunicación interpersonal influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019. **Métodos:** La investigación es de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 378 trabajadores, la muestra es de 191 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: diferencias individuales; trabajar con diversidad, equipos y conflictos; dirigir las conductas; habilidades y capacidades; relaciones interpersonales. Se realizó la confiabilidad dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.977. **Resultados:** Respecto a la variable Comunicación interpersonal, el 4,7% determinó que a veces se relacionan con todos sus compañeros de trabajo sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc., el 19,4% determinaron que no tienen la habilidad de encontrar las causas específicas de los conflictos que surgen en tu trabajo, el 15,2% de los encuestados manifestaron que a veces tienen la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia una conducta funcional. Así mismo, respecto a la variable Desempeño laboral, el 15,7% de los encuestados manifestaron que a veces aplica sus conocimientos adquiridos en tus años de experiencia laboral al momento de realizar tus actividades laborales dentro de la municipalidad, el 19,9% menciono que a veces sienten empatía por tus compañeros de trabajo. **Conclusión:** Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,619$), por lo que se concluye la comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Palabras clave: *diferencias individuales; trabajar con diversidad, equipos y conflictos; dirigir las conductas; habilidades y capacidades; relaciones interpersonales.*

ABSTRACT

Objective: To establish how interpersonal communication influences the labor performance of workers in the San Marcos District Municipality, Huari Province, 2019. **Methods:** The research is of a basic type, correlational descriptive level, non-experimental design, and mixed focus. The population was 378 workers, the sample is 191 workers. The dimensions were considered: individual differences; work with diversity, teams and conflicts; direct behaviors; skills and capabilities; relationships. Reliability was performed, resulting in a Cronbach's alpha coefficient of 0.977. **Results:** Regarding the Interpersonal Communication variable, 4.7% determined that they sometimes relate to all their coworkers regardless of their differences between culture, religion, etc., 19.4% determined that they do not have the ability to find the specific causes of conflicts that arise in your work, 15.2% of respondents stated that they sometimes have the ability to focus behaviors from your coworkers towards functional behavior. Likewise, with respect to the variable Work performance, 15.7% of the respondents stated that sometimes they apply their knowledge acquired in your years of work experience at the time of carrying out your work activities within the municipality, 19.9% mentioned Sometimes they feel empathy for your coworkers. **Conclusion:** With the study it was determined that there is a moderate and very significant positive correlation ($\rho = 0.000 < 0.05$; $r = 0.619$), which concludes interpersonal communication significantly influences the labor performance of workers in the Municipality San Marcos District, Huari Province, 2019.

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

INTRODUCCIÓN

La Municipalidad Distrital de San Marcos es una entidad pública que cuenta con ciudadanos emprendedores, educados y con una calidad de vida digna, se busca erradicar los niveles no aceptables de pobreza, se evitan las desigualdades sociales y se busca brindar seguridad; fundamentado en un gobierno moderno, descentralizado, participativo, eficiente, inclusivo, ético y promotor.

Si bien es cierto el alto nivel de calidad de las comunicaciones interpersonales no es suficiente para aumentar la productividad, sin embargo, aporta de manera significativa. La carencia de estas habilidades puede ocasionar que hasta los individuos con altos niveles de intelecto no tengan éxito en sus relaciones, dando una imagen de arrogancia, desagrado e insensibilidad. Contar con estas habilidades permiten que el individuo pueda propiciar encuentros, es posible inspirar a los demás, ayuda a progresar en las relaciones personales, impulsar y apoyar, hasta incluso tranquilizar a otras personas. Por todo lo antes expuesto es que las relaciones interpersonales desempeñan un rol vital en los trabajadores de las entidades, debido a que es un elemento que aporta para la determinación de la calidad en la atención, tomando en cuenta que las comunicaciones interpersonales son relevantes para que exista un clima organizacional acorde con lo cual se logra altos niveles en el desempeño laboral.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer de qué manera la comunicación interpersonal influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

No existe registro sobre la creación del distrito de San Marcos, su origen es desconocido. El pueblo de San Marcos se fundó entre los años 1540 – 1545.

La Municipalidad Distrital de San Marcos es una entidad pública que cuenta con ciudadanos emprendedores, educados y con una calidad de vida digna, se busca erradicar los niveles no aceptables de pobreza, se evitan las desigualdades sociales y se busca brindar seguridad; fundamentado en un gobierno moderno, descentralizado, participativo, eficiente, inclusivo, ético y promotor.

Si bien es cierto el alto nivel de calidad de las comunicaciones interpersonales no es suficiente para aumentar la productividad, sin embargo, aporta de manera significativa. La carencia de estas habilidades puede ocasionar que hasta los individuos con altos niveles de intelecto no tengan éxito en sus relaciones, dando una imagen de arrogancia, desagrado e insensibilidad. Contar con estas habilidades permiten que el individuo pueda propiciar encuentros, es posible inspirar a los demás, ayuda a progresar en las relaciones personales, impulsar y apoyar, hasta incluso tranquilizar a otras personas. Por todo lo antes expuesto es que las relaciones interpersonales desempeñan un rol vital en los trabajadores de las entidades, debido a que es un elemento que aporta para la determinación de la calidad en la atención, tomando en cuenta que las comunicaciones interpersonales son relevantes para que exista un clima organizacional acorde con lo cual se logra altos niveles en el desempeño laboral.

La deficiencia en las comunicaciones interpersonales entre los trabajadores de una institución repercute en las funciones administrativas debido a que no se cuenta con una motivación que sea adecuada y falta de compromiso, las labores son realizadas por obligación más no porque se reconocen con los propuesto por la entidad. Los

conflictos que se presentan entre el personal de las distintas áreas e incluso de la misma área se debe a la falta de una comunicación que sea cordial, clara, amable durante la jornada de trabajo diaria lo cual puede ocasionar incomodidades, entre los compañeros; por tal motivo es necesario que dentro de la institución se fomente las buenas comunicaciones interpersonales entre compañeros con el objetivo de fomentar cambios de conductas y lograr el compromiso primero entre los compañeros de trabajo y posteriormente con los objetivos de la entidad con lo cual se asegura el éxito de la gestión administrativa de la institución.

En la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari los trabajadores presentan bajo niveles de desempeño laboral debido a que éstos muestran insatisfacción con sus ambientes donde laboran; la carencia de oportunidades para crecer dentro la institución; los salarios percibidos no cubren las expectativas del personal; las relaciones entre compañeros de trabajo es deficiente; los trabajadores manifestaron que los esfuerzos realizados por cumplir con sus labores no es reconocido por sus superiores; los trabajadores manifiestan que no cuentan con independencia para la toma de decisiones; deficiencia para trabajar en equipo; falta de conocimiento del motivo de realizar las labores.

Dentro de la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari el personal ha evidenciado dificultades en las comunicaciones interpersonales debido a que la comunicación interna es deficiente; parte de los trabajadores muestran actitudes con falta de honestidad y respeto; la conducta por parte de algunos trabajadores es inadecuada; falta de confianza entre compañeros; la carencia de buenos modales en algunos trabajadores genera malestar entre los demás; el no saber expresar los sentimientos o callarlos genera conflicto entre compañeros.

Si la Municipalidad Distrital de San Marcos, Provincia de Huari no mejora los puntos antes mencionados seguirá contando con bajos niveles en el desempeño laboral del personal y comunicaciones interpersonales deficientes que dificultaran alcanzar lo propuesto por la institución.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace de suma importancia para la Municipalidad Distrital de San Marcos, Provincia de Huari el implementar un programa de capacitaciones que brinde oportunidades de crecimiento dentro de la institución al personal; se debe procurar mejorar los ambientes laborales para dar mayor confort a los trabajadores.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la comunicación interpersonal influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera el comprender las diferencias individuales influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019?
- b. ¿De qué manera el trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019?
- c. ¿De qué manera el dirigir las conductas influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera la comunicación interpersonal influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de qué manera el comprender las diferencias individuales influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.
- b. Establecer de qué manera el trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

- c. Establecer de qué manera el dirigir las conductas influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación por su conveniencia: Ya que la investigación busca conocer como se viene dando la comunicación interpersonal entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos, para así poder analizar de qué manera esto influye en el desempeño laboral de los mismos, siendo esto un tema de suma importancia para la misma municipalidad.

Justificación metodológica: Su utilidad metodológica está en el planteamiento de un cuestionario que tendrá como fin el poder ayudar a futuras investigaciones evaluar la comunicación interpersonal entre los trabajadores y así mismo evaluar su desempeño laboral.

1.5. Delimitación del estudio

Delimitación geográfica: Municipalidad Distrital de San Marcos, distrito de San Marcos, provincia de Huari, departamento de Ancash.

Delimitación temporal: Enero del año 2019 a octubre del año 2019.

Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Delimitación semántica: Comunicación interpersonal y Desempeño laboral.

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

Jaramillo (2018) realizó la investigación titulada “La comunicación interpersonal hospitalaria como herramienta para la satisfacción del usuario”, la cual fue aprobada por Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el determinar el rol de la comunicación interpersonal en la satisfacción del usuario, mediante un cuestionario con el propósito de realizar una estrategia de comunicación. Es una investigación descriptivo correlacional. La población fue 400 consultas, así mismo la muestra fue 196 consultas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que existen capacidades dentro del ambiente sanitario que deben desarrollar los profesionales de la salud para generar una excelente calidad en el servicio, estos son el respeto hacia los pacientes, la buena comunicación interpersonal en el trabajo, evitar las barreras de comunicación, desarrollar una correcta personalidad en los trabajadores, evaluar a los usuarios hospitalizados, adquirir capacidad de respuesta por parte de los médicos, con la finalidad de obtener una satisfacción por parte de los usuarios atendidos en el Hospital.

Altamirano (2018) realizó la investigación titulada “Estrés y desempeño laboral en los servidores públicos de la Función Judicial, año 2018”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del estrés en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Función Judicial. Es una investigación descriptiva, no experimental. La población fue 92 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos el cuestionario y como instrumento la encuesta. La investigación concluyó en que el

estrés laboral influye nocivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Función Judicial.

Rodríguez (2017) realizó la investigación titulada “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión – 2016”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de Trujillo. Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación descriptiva. La población fue 56 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos el cuestionario y como instrumento la encuesta. La investigación concluyó en que más del 80% de los empleados consideran que es muy importante mejorar el clima organizacional en la municipalidad y esto incidiría de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión.

Llacza (2016) realizó la investigación titulada “Relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad distrital de Santa Bárbara de Cahuacayán – Junín, 2016”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional del Centro del Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar identificar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación descriptiva, correlacional. La población fue 8 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral es de manera directa y significativa en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Santa Bárbara de Cahuacayán.

Pillacela (2015) realizó la investigación titulada “Comunicación política como practica estratégica en la comunicación interpersonal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Río Blanco”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el determinar cómo incide la comunicación política como práctica estratégica en la comunicación interpersonal. Es una investigación exploratorio descriptivo correlacional. La población fue 5 miembros del gobierno y 1992 habitantes, así mismo la muestra fue 192 habitantes. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en

que no existe la efectiva comunicación política como una estrategia en la comunicación interpersonal.

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Comunicación interpersonal

A. Definiciones

Chiavenato (2015) señala que la comunicación es la transferencia de datos entre personas (p. 491).

Koontz & Weihrich (2013) mencionan que la comunicación es el intercambio de datos del transmisor al destinatario (p. 337).

Daft & Marcic (2010) menciona que la comunicación es el procedimiento por el que se intercambia y comprende datos por parte de dos o más personas (p.484).

B. Dimensiones

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

a. Comprender las diferencias individuales

Se recomienda a comenzar a tener conocimientos de sus actividades y los resultados de habilidades interpersonales en lugar de trabajo. Este es la naturaleza básica del vínculo entre los trabajadores y la empresa. Además, es muy útil tener conocimiento a propensión de las desigualdades de cada persona. 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 de cada persona nos ayudan a observar a las demás personas para comprenderlos y con ello obtener buenas relaciones

interpersonales. Otras perspectivas importantes son la de la diversidad, la del equipo y la de los conflictos. La teoría de la motivación brinda otra perspectiva para observar por qué las personas eligen sus comportamientos. 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 productividad, en el ausentismo y la rotación 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. Propósito de la comunicación

Koontz & Weihrich (2013) señala que, desde una perspectiva más extensa, la comunicación tiene como propósito en una organización un cambio, mejor dicho, inciden a las conductas dirigidas a su confort. Es importante para funcionamiento interior de las entidades, puesto que compone de funciones de administración. En particular, se requiere:

- Determinar y extender objetivos de una organización.
- Idealizar proyectos para lograr sus objetivos.

- Coordinar al talento humano de modo eficiente y eficaz.
- Elegir, crecer y medir a integrantes de la entidad.
- Guiar, conducir, incentivar y concebir un ambiente en que cada integrante sea participe.
- Medir el rendimiento (p. 338).

D. Funciones de la comunicación

Robbins & Judge (2017) señalan que la comunicación tiene cinco primordiales en el interior de un grupo o una empresa: administración, retroalimentación, expresión emocional, persuasión e intercambio de datos.

La comunicación procede de diversos modos para dar *control* la conducta de los integrantes. Las instituciones poseen categorías de poder y reglas de poder y formales que se solicita a los trabajadores que deben cumplir. En caso de que se ajustan a los detalles del puesto labora u obedecen las políticas de conducta. En caso de que equipos de trabajo se enfadan con algún integrante que tiene mucha productividad (lo que ocasiona una imagen negativa de los otros miembros), tienen conversaciones con él de modo no formal e intentan controlar su conducta.

La comunicación crea *retroalimentación*, ya que les proporciona un panorama claro a las personas lo que deberían realizar, lo bien que lo realizan y algunas sugerencias de como optimizar su desempeño. La determinación de metas especiales, el feedback del desarrollo de las mismas y el enriquecimiento de las conductas requeridas motivan y necesitan de la comunicación.

Para la gran mayoría de personas, el principal motivo para la interacción es su equipo de trabajo. La comunicación en el interior de un equipo tiene lugar a un sistema esencial a través de los integrantes manifiestan sus desaciertos o sus sentimientos satisfactorios. Por lo cual, la comunicación brinda una vía de emoción emocional de los sentimientos, como también para dar satisfacción a necesidades de la sociedad.

Al igual que la expresión de las emociones, la *persuasión* puede ser mala o buena, por ejemplo, en caso el líder debe de convencer a un equipo de trabajo

para que crea que la entidad se comprometa con la responsabilidad social corporativa (RSE) o, por el contrario, en caso de tratarse de convencer para transferir la ley y poder llevar con lo propuesto por la empresa, ambos son ejemplos extremos, pero es esencial tener presente que el convencimiento puede dar beneficios o perjudicar la institución.

La última función de la comunicación es el *intercambio de información* con la finalidad de agilizar de la toma de decisiones. La comunicación brinda que las personas y los equipos requieren para tomar decisiones, con el reconocimiento del intercambio de información requeridas para detectar y medir las opciones.

Toda interacción de comunicación se da en un equipo o entidad que realiza muchas actividades, y cada función tiene mucha importancia. Para realizar un rendimiento efectivo, los equipos requieren conservar la expresión social, velar por la persuasión de las personas e incentivar la transmisión de datos.

Se requiere un objetivo un mensaje entre el transmisor y el destinatario antes que la comunicación ocurra. Se realiza un procedimiento cuyo resultado es el intercambio de un individuo a otro (p. 345).

E. Proceso de la comunicación

Koontz & Weihrich (2013) detallan las fases del proceso de comunicación:

a. Emisor del mensaje

El emisor es quien inicia la comunicación, el codifica la idea que quiere transmitir al receptor de tal manera que los entiendan. No obstante, por lo usual se piensa que la codificación de un mensaje, existen diversas maneras de codificar un mensaje, como en el caso de interpretar una idea a un idioma en el computador.

b. Empleo de un canal para difundir el mensaje

La idea es difundida a través de un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede dar tanto verbal como textual. Transmitiendo por medio de un teléfono, correo electrónico entre otros. El televisor, evidentemente hace más fácil la difusión de expresiones u otras señales visuales. En algunas

oportunidades se pueden utilizar entre dos o más canales. Como el caso de una conversación por teléfono en el cual dos individuos puede acordar algo esencial y que luego se dará una confirmación a través de una carta a un email. Puesto que este puede utilizar una infinidad de alternativas, que a su vez poseen ventajas o desventajas, elegir un oportuno canal será decisivo para tener una comunicación excelente.

c. Receptor del mensaje

El receptor debe estar dispuesto a recepcionar el mensaje y traducir la idea. Como en el caso, de las ideas de un individuo divagan en un impresionante juego de voleibol, no se presta atención sobre algunos temas como un informe de inventario, estos incrementan los índices de que erre la comunicación. Luego el receptor transforma el mensaje de una idea. La comunicación se puede dar si el emisor y el receptor otorgan un significado igual o similar. De tal manera que sea evidente que la idea decodificada en portugués requiere que el receptor comprenda en dicho lenguaje. A menudo resulta algo menos evidente que se necesite de un receptor para una jerga técnica para comprender dicho idioma. De manera que, si no es de total entendimiento la comunicación resultará incompleta. El emisor y el receptor son los responsables de difundir una buena comprensión, aquellos que no comprenden en particular cuando la información es adversa a un modelo de valores (p. 338).

F. Tipos de comunicación interpersonal

Chiavenato (2015) manifiesta que existen dos tipos de comunicación interpersonal. En primer lugar, está la comunicación verbal que emplea palabras hablados o textualizados con la finalidad de transmitir la confirmación hacia los demás, el lenguaje es esencial en la comunicación.

Este tipo de comunicación trata de transmitir ideas sin el uso del lenguaje con la finalidad de codificar las ideas de una comunicación no verbal como expresiones, la tonalidad de la dicción, entre otros. El entendimiento del mensaje del receptor tiene que basarse en lenguaje y gestos.

Los elementos verbales y no verbales de la comunicación inciden enormemente en el resultado final del mensaje.

Es posible emplear mensajes no verbales para dar un contenido nuevo a los mensajes verbales, a través de la tonalidad de la dicción u otros componentes como la vestimenta. En la mayoría de ocasiones el receptor manifiesta su inconformidad por un mensaje no verbal (p. 316).

G. *Métodos para comunicarse interpersonalmente*

Robbins & Coulter (2010) mencionan que los trabajadores tienen una variedad amplia de método de comunicación en el cual se puede elegir como también apoyar de una serie de cuestionamientos para estos métodos:

- *Feedback.* ¿En qué velocidad puede el destinatario contestar a un mensaje?
- *Habilidad de complejidad.* ¿Es posible que el método elegido procese la información eficientemente?
- *Capacidad de amplitud.* ¿Cuántas informaciones diferentes se puede difundir con dicho método?
- *Confidencial.* ¿Es posible que el emisor se encuentre lógicamente seguro de que sus ideas sean recepciones por los individuos a quienes se dirige?
- *Sencillez de codificación.* ¿Es posible que los comunicadores utilicen un canal sencilla y velozmente?
- *Sencillez de decodificación.* ¿Es posible que los destinatarios decodifiquen mensajes sencilla y velozmente?
- *Restricciones en tiempo y espacio.* ¿Los transmisores y los destinatarios requieren comunicarse en un mismo tiempo y espacio?
- *Valor.* ¿Cuánto es el costo por emplear el método?
- *Cordialidad interpersonal.* ¿Qué tan bien manifiesta método de cordialidad interpersonal?
- *Formalidad.* ¿El método empleado posee lo necesario de la formalidad?
- *Habilidad de detección.* ¿El método ayuda a hallar o identificar de forma eficaz el mensaje para dar con la información relevante?

- *Tiempo de consumo.* ¿El transmisor o el destinatario posee un control absoluto del mensaje?

Una parte importante de la comunicación interpersonal es la comunicación no verbal, mejor dicho, esta se emite sin necesidad de transmitir mensajes. Determinadas comunicaciones relevantes no se han dado de modo verbal o no verbal.

La expresión corporal comprende movimientos o gestos de las manos o brazos que manifiestan un significado. Un individuo con una desaprobación “dice” una pizca distinta de un individuo que ríe. Los gestos de los manos o brazos u otros pueden transmitir emociones o caracteres.

Tener conocimiento del significado tras los gestos corporales de una persona y entender la manera de representar su mejor expresión corporal, hace posible colaborar individualmente y en lo laboral.

La expresión verbal se trata del hincapié que un individuo transmite los mensajes e ideas para dar un significado. La tonalidad de la voz blanda y pacífica manifiesta la atención y produce un significado distinto de otro que es corrosivo y da hincapié mejor dicho la última palabra.

Los gerentes tienen que entender en el caso que la comunicación, comúnmente el elemento no verbal posee un gran impacto. Es decir, no es como una persona lo dice sino la forma como lo expresa (pp. 316 – 317).

H. Barreras de la comunicación

Robbins & Coulter (2010) escriben que las diferentes barreras de la comunicación interpersonal:

- *Filtrado.* Consiste en el manejo intencional de las informaciones con la finalidad de convertirla favorablemente al destinatario. Como en el caso, que un individuo le comunica a su jefe lo que preferentemente desea escuchar, es ahí donde se filtra la información.
- *Emociones.* El modo de percibir del comunicador a la hora de recibir un mensaje incide en el modo en que le da significado. En estas

circunstancias, por lo usual se descarta lo procesos lógicos e imparciales de un pensamiento y reemplazar por las opiniones emocionales.

- *Postura defensiva.* En el caso los individuos perciben un sentido de amenaza, por lo usual incurrir a tener reacciones de diversas maneras que obstaculizan una comunicación óptima y minimizan su capacidad para tener una comprensión mutua. Se vuelven defensivos o se preguntan los motivos de los otros.
- *Lenguaje.* El habla puede tener varios significados distintos a individuos distintos. En una comunicación hay mucha incidencia por parte de tres indicadores como la edad, la instrucción y los antecedentes culturales que un individuo emplea y las definiciones que manifiesta en el habla.

En cualquier empresa, el personal llega de diversas procedencias y tiene diversas jergas, mejor dicho, en un lenguaje técnico que los integrantes de un equipo emplean para tener una mutua comunicación (p. 319).

I. Formas de superar las barreras de la comunicación

Robbins & Coulter (2010) establecen que, por lo usual una persona debiera de oír una nueva información siete veces previo a comprenderla realmente. Entonces, ¿Qué es lo que puede hacer los emisores para dar una comunicación más efectiva?

- *Emplear el feedback.* Diversas deficiencias de la comunicación pueden darse de forma directa a las tergiversaciones. Dichas deficiencias se presentan cada vez menos en caso el jefe da feedback, verbal y no verbal.

Un jefe tiene la posibilidad de brindar interrogaciones acerca de la información con la finalidad de establecer si ha sido de su total comprensión. Como también puede en caso el jefe solicite a los receptores repetir el mensaje con sus palabras. En caso el jefe escucha a la perfección lo que se le dice habrá una mejora constante. El feedback es de gran utilidad; las explicaciones del jefe cuando da mensajes al destinatario.

- *Sintetizar el mensaje.* Los mensajes también pueden ser un obstáculo. Los jefes deben considerar adaptar el lenguaje y a quién lo dirigen. Como en el

caso que un administrador de una entidad tiene que comunicarse claramente como también hacer uso de un lenguaje adecuado a los diferentes equipos a los cuales se dirige. Estos mensajes deben ser diferente a los jefes de otras áreas. La jerga puede ser útil u ocasionar problemas en individuos que no comprendan.

- *Escuchar activamente.* En el caso que una persona dice algo otra persona lo escucha. Aunque, por lo general, no se escucha. Escuchar es buscar activamente el significado. Al escuchar, el destinatario apoya a la comunicación.

La mayoría de las personas son oyentes. Esto se debe porque muchas personas prefieren hablar. Escuchar por lo usual cansa más hablar. Escuchar activamente exige tener una concentración total. Por lo general un individuo en promedio emite de 125 a 130 palabras por minuto. Esto deja al cerebro cansado e infinidad de oportunidades para que la mente busque el ocio.

La escucha activa desarrolla empatía en caso el emisor no tenga una postura de oposición. La empatía hace posible un entendimiento total de un mensaje. Un receptor empático conserva su juicio sobre lo que dice el mensaje y escucha atentamente lo que se habla.

- *Reducir las emociones.* Es iluso creer que los jefes a menudo brindan una comunicación efectiva. Se sabe que las emociones tienen la posibilidad de tergiversar la comunicación. Cuando un jefe está enfurecido puede tergiversar la información y no dar una comunicación sin claridad. La solución para ello es brindar una comunicación controlando nuestras emociones.
- *Supervisar los indicios no verbales.* Lo que acciones una persona puede decir muchas cosas, de manera que es esencial tener en cuenta que sus acciones tengan concordancia con lo que dice. Un emisor efectivo tiene mucho cuidado en sus indicios no verbales para tener garantía que transferir el mensaje deseado (p. 321).

J. Elementos de la comunicación

Huerta & Rodríguez (2014) mencionan que la comunicación abarca las partes siguientes: fuente, transmisor, señal, receptor y objetivo.

Todo aquel sistema de signos que permite combinar estos elementos en forma significativa es un código.

a. El rol

Podemos decir que es un grupo de comportamientos acompañados de cierta postura en el interior de un sistema de la sociedad. Para todo rol tenemos a un grupo de comportamientos que debe encontrarse bajo la responsabilidad de quien ejecute dicho rol. Luego de realizado tal sistema de la sociedad, este establece la comunicación de sus participantes, y el dominio entre estos es mutuo. Cuando una persona varía de un sistema a otro, es probable que surja un conflicto, ya que el rol que ocupaba en el primer sistema podría ser antagónico con el nuevo. Los conflictos en las normas pueden influir en la comunicación. Generalmente deseamos que nuestros destinatarios nos respondan de alguna manera, que tengan conocimiento de algunos sucesos, o que tengan ciertos pensamientos, de no ser así, es probable que surja un conflicto

b. Significantes y significados

Significantes son esos factores que generan soluciones parecidas a más de un individuo, por ejemplo, las palabras son significantes.

El significado es la interpretación que se da a los significantes. Hacemos uso del lenguaje para manifestar y generar sentido. Es este su fin. Mientras los individuos tengan sentidos parecidos, van a poder vincularse mediante la comunicación. En lo que se refiere al significado denotativo, podemos decir que se basa en un vínculo entre seña, término e intención. Cuando hacemos uso de términos de manera significativa, estamos intentando darle nombre a algo en el aspecto presencial (p. 195).

K. Fallas de la comunicación

Bateman & Snell (2009) como sabemos de propia experiencia, el asunto que el emisor se quiere dar a conocer no llega en todos los casos al receptor. Uno

labora a modo de ilusión si cree que hay cierta conexión óptima entre lo que se dice y lo que otros oyen. Las fallas se pueden generar en cada fase dentro del proceso comunicativo.

Los problemas de decodificación se generan cuando el destinatario no oye de forma cuidadosa o lee de manera veloz u omite un asunto fundamental. Y, claro, los destinatarios pueden interpretar erróneamente el mensaje, como cuando el receptor concluye de forma errónea acerca de un mensaje carente de claridad, si un individuo que oye se toma muy personal un asunto de la jefatura, o cuando un panorama se analiza de forma equivocada.

Generalmente, los desarrollos personales como la percepción y filtración generan interpretaciones equivocadas. La percepción es la manera de admitir y darle sentido al mensaje. Las personas frecuentemente admiten que otras coinciden sus perspectivas, y usualmente dan mayor atención a su manera de ver las cosas que a la de otras personas, sin embargo, las variaciones de comprensión impiden la relación acordada. Para arreglar dicho suceso, debemos tomar en cuenta a las demás personas.

De manera general tener en cuenta a los demás es primordial para laborar de manera conjunta.

El filtrado es el hecho de conservar, pasar o cambiar datos. Los emisores realizan eso, por ejemplo, cuando le transmiten algo a su superior, que este desea oír, o le realizan algún halago espontáneo en lugar de algún comentario sensato.

Quienes reciben el mensaje también realizan el filtro de información, quizá no alcancen a identificar un mensaje sustancia o atender ciertos aspectos propios, pero no ajenos.

Tomando en cuenta el filtrado y las disimilitudes de percepción, no se puede considerar que otro ser quiso expresar algo que uno piensa no que le dio entendimiento a la intención del mensaje. Los encargados de la administración deben especificar al exponer las relaciones y adaptar sus tipos de comunicación con las personas con las que se relacionan. En la misma naturaleza de las personas a filtrar y percibir de forma no objetiva, se encuentran dificultades de comunicación y surge también la precisión de las prácticas de comunicación con efectividad (pp. 537-538).

L. Proceso de la comunicación

Koontz & Weihrich (2013) detallan las fases del proceso de comunicación:

a. Emisor del mensaje

El emisor es quien inicia la comunicación, el codifica la idea que quiere transmitir al receptor de tal manera que los entiendan. No obstante, por lo usual se piensa que la codificación de un mensaje, existen diversas maneras de codificar un mensaje, como en el caso de interpretar una idea a un idioma en el computador.

b. Empleo de un canal para difundir el mensaje

La idea es difundida a través de un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede dar tanto verbal como textual. Transmitiendo por medio de un teléfono, correo electrónico entre otros. El televisor, evidentemente hace más fácil la difusión de expresiones u otras señales visuales. En algunas oportunidades se pueden utilizar entre dos o más canales. Como el caso de una conversación por teléfono en el cual dos individuos puede acordar algo esencial y que luego se dará una confirmación a través de una carta a un email. Puesto que este puede utilizar una infinidad de alternativas, que a su vez poseen ventajas o desventajas, elegir un oportuno canal será decisivo para tener una comunicación excelente.

c. Receptor del mensaje

El receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje y traducir la idea. Como en el caso, de las ideas de un individuo divagan en un impresionante juego de voleibol, no se presta atención sobre algunos temas como un informe de inventario, estos incrementan los índices de que erre la comunicación. Luego el receptor transforma el mensaje de una idea. La comunicación se puede dar si el emisor y el receptor otorgan un significado igual o similar. De tal manera que sea evidente que la idea decodificada en portugués requiere que el receptor comprenda en dicho lenguaje. A menudo resulta algo menos evidente que se necesite de un receptor para una jerga técnica para comprender dicho idioma. De manera que, si no es de total entendimiento la comunicación resultará incompleta (p. 338).

M. Comunicación eficaz

Schermerhorn (2010) menciona que la capacidad para comunicarse correctamente, tanto de manera oral como redactada, es un talento administrativo básica y el fundamento del liderazgo eficaz. Mediante la comunicación los individuos cambian y distribuyen datos informativos con otros, e interceden en sus comportamientos, conductas y comprensión hacia las demás personas. La comunicación les consiente a los administradores instaurar y conservar relaciones interpersonales, prestar oídos a los demás, enfrentar los conflictos, negociar o, de lo contrario, adquirir los datos necesarios para generar un ambiente laboral que estimule.

La comunicación eficaz sucede cuando el mensaje mandado es comprendido en su totalidad por quien lo recibe. Comunicación eficiente es aquella que sucede a un costo bastante bajo respecto a los medios invertidos. El tiempo, específicamente, es un medio fundamental en dicho proceso. Algunos gerentes, por ejemplo, dejan un correo, antes que optar por realizar alguna visita a sus empleados de manera personal. Estas opciones son recursos de mayor eficiencia en la comunicación antes que aquella realizada uno por uno y cara a cara. Pero, puede que no sean efectivas.

Una perspectiva de bajo costo tal como el envío de un correo a un grupo de personas resulta ahorrar tiempo por hacerlo en uno menor, sin embargo, no consiente que todas las personas puedan captar el mismo asunto del mensaje. Es probable que se perciba de manera errónea si no se da lugar a consultas y aclaración del mensaje. Si un líder de equipo de trabajo ve a todos los participantes de manera personal para dar explicación una reciente variación en los procesos, esto puede asegurar que todas las personas logren entender efectivamente dichas variaciones. Sin embargo, así mismo puede ser bastante costoso en cuanto al tiempo invertido. Una reunión grupal sería lo más recomendable. De esta manera y otras, es como debe identificarse la capacidad de armonización entre el ser eficaz y eficiente en los vínculos comunicativos (p. 425).

Variable dependiente: Desempeño laboral

A. Definiciones

Robbins & Coulter (2010) menciona que el desempeño es lo que se obtiene como producto de las tareas que ha desempeñado el empleado (p. 403).

Chiavenato (2011) menciona que el desempeño es aquel que se basa en la conducta del empleado que se destina a obtener óptimos resultados y realizar los objetivos (p. 204).

Daft & Marcic (2010) menciona que el desempeño es la destreza con la que cuenta el empleado para lograr los objetivos trazados, para lo cual emplea los medios necesarios eficaz y eficientemente (p. 10).

Robbins & Judge (2017) menciona que el desempeño laboral es emplear en tareas primordiales de la organización la eficacia y la eficiencia (p. 667).

B. Dimensiones

Coello (2014) manifiesta en su investigación que el desempeño son las aptitudes y capacidades que tiene un empleado y que emplea en el desarrollo de las tareas en su centro de trabajo, estas pueden ser fortalecidas de acuerdo a los recursos intervinientes. Y sus dimensiones para poder evaluarlo son los siguientes:

a. Habilidades y capacidades

Son el conjunto de destrezas y medios de las que se vale una persona para realizar ciertas actividades en la empresa donde labora. Sus indicadores son los siguientes:

- Aplicación de los conocimientos.
- Método común que se presenta cuando se ejecutan las tareas.
- Rangos de dominio de las actividades.
- Responsabilidad demostrada en sus labores.

b. Relaciones interpersonales

Son la unión de los trabajadores que laboran dentro de la misma organización que se da a largo plazo. Sus indicadores son:

- Empatía.
- Influencia que ejerce.
- Liderazgo.

C. Propósitos del desempeño

Snell & Bohlander (2013) mencionan que los sistemas de administración del desempeño está dotado para influenciar en la conducta del trabajador con el fin de optimizar el desempeño de la empresa. Una investigación comprobó que dichas empresas con sistemas solidos de suministro de desempeño tienen más posibilidades de superar a otras en criterios de incremento de las ganancias, productividad, valor de mercado y rentas.

Además, mejorar la productividad y las ganancias de una organización, se muestran otros dos usos comunes de los programas de administración del desempeño: los administrativos y de desarrollo.

a. Propósitos administrativos:

En los rubros de tareas de recursos humanos, los datos a usar se obtienen de los planes de evaluación tales como, como promociones, traslados, despidos y resoluciones sobre salarios. El uso del “pago por desempeño”, se centra en el pago de lo obtenido por los trabajadores, y es usado en todo tipo de empresa. Diversas investigaciones han comprobado que los trabajadores que ganan en base a su productividad están más complacidos. La información también se puede usar en el plan de recursos del personal, fijar el valor referente de puestos internos y como principios para incorporar modelos específicos de colaboradores y la validación de las evaluaciones selectivas.

Otro objetivo de la realización de evaluaciones del desempeño es registrar las actividades de los individuos que puedan resultar legales contra la empresa. Como resultado de las normativas del gobierno referentes a igualdad de

oportunidades de empleo y acción afirmativa, los trabajadores deben conservar registros exactos y propósitos del desempeño de los trabajadores para poder tener un sustento en alguna situación de inculpamiento debido a discriminación relacionada a alguna acción de destitución o promoción. Finalmente, es fundamental tener en cuenta que el éxito del programa en general de los recursos humanos está sujeto a la comparación entre el desempeño de los trabajadores y las metas instauradas que deben cumplirse.

b. Propósitos de desarrollo:

El sistema de administración del desempeño brinda a la gerencia un marco de referencia concreto que puedan utilizar para recabar información sobre el desempeño de un empleado, ofrecerle retroalimentación y analizar sus objetivos y la forma de alinearlos con los de la organización. La meta consiste en robustecer las fortalezas personales, eliminar las debilidades potenciales e impulsar el desarrollo profesional, a la vez que se mejora el desempeño de la organización. Al adoptar un enfoque de desarrollo para el proceso de administración del desempeño, los gerentes ayudan a los empleados a entender que la retroalimentación que reciben está diseñada para mejorar sus competencias futuras y avanzar en sus carreras y que no se lleva a cabo simplemente para juzgarlos (p. 300).

D. Beneficios de la evaluación de desempeño laboral

Chiavenato (2011) menciona que un programa de evaluación se debe realizar con la planeación, coordinación y desarrollo correcto con el fin de poder brindar ventajas a un lapso de tiempo corto, mediano y largo.

a. Beneficios para la persona

- Tener conocimiento sobre los elementos del desempeño y la conducta de los colaboradores que la organización toma en consideración.
- Tener conocimiento de los ideales de su superior con respecto a su desempeño y, de acuerdo a su evaluación, sus debilidades y fortalezas.
- Estar informados de las órdenes de mejora que su líder implanta para el desempeño (plan de entrenamiento, desarrollo, entre otros.) y aquellas

órdenes que el propio trabajador debe cumplir (conocimiento, rectificación de fallos, esmero en su control y desarrollo individual, calidad, etc.)

- b. Beneficios para el gerente como gestor de individuos
 - Realizar una evaluación de la conducta y desempeño de los trabajadores, en relación a elementos de evaluación y, principalmente, poseer un sistema de medida que cuente con la capacidad de contrarrestar el aspecto subjetivo.
 - Brindar orden de mejora del modelo de desempeño laboral de sus trabajadores.
 - Tener una comunicación con sus trabajadores para que estos comprendan que dicha evaluación es un método imparcial, que le informe acerca de su desempeño.
- c. Beneficios para la compañía
 - Hacer una evaluación de su capacidad a manera de un corto, mediano y largo plazo, y establecer el aporte de cada trabajador.
 - Determinar quiénes son los trabajadores que requieren rotación y/o perfeccionamiento en específicos aspectos de trabajo y a aquellos que estén aptos a una transferencia o promoción.
 - Hacer más dinámico sus regímenes de recursos humanos a través de aspectos oportunos a los trabajadores (promociones, ascenso y desarrollo individual), con el impulso hacia el perfeccionamiento de las RH y productividad en la organización (p. 207).

E. Mejoramiento del desempeño laboral

Snell & Bohlander (2013) menciona que en varias situaciones la intervención de evaluaciones brindará los parámetros para identificar las carencias del desempeño de los empleados y planificar la manera para su mejora. Si no se corrige estas carencias es posible que sigan dándose hasta convertirse en muy graves.

En ocasiones los empleados que poseen un desempeño bajo no entienden específicamente las expectativas que se tienen para ellos. Pero luego de

esclarecer sus funciones, se encuentran en la labor de instaurar las órdenes correspondientes para la mejora de su desempeño.

a. Determinación de las fuentes del desempeño ineficaz

El desempeño es un oficio de diversos elementos, sin embargo, puede que se reduzcan a tres principales elementos: la motivación, el ambiente y la capacidad. Todo individuo posee un modelo distinto de debilidades y fortalezas que interviene en el desempeño. Pero es posible que los trabajadores que poseen las capacidades, pero poco estímulo no logre el éxito. Así mismo, otros elementos del entorno laboral pueden influir en el desempeño de manera ya sea negativa o positiva. La causa de que un trabajador no obedezca las órdenes de desempleo podría ser una cuestión de talentos, empeño, y algunas dificultades en los aspectos externos de trabajo, dentro de los cuales puede afectar el desempeño.

b. Diagnóstico del desempeño:

A pesar de que los sistemas de evaluación frecuentemente pueden manifestar quién es la persona que no está realizando un buen desempeño, usualmente no pueden descubrir la razón. Desgraciadamente, la evidencia de los estudios sugiere que la gerencia suele atribuirle causas erradas de esta carencia en el desempeño. Frecuentemente presumen que el mal desempeño es debido a la ausencia de suficiencia, al poco incentivo, y a elementos exteriores. Lo peculiar es que el sustento de los estudios también presume que el propio desempeño suele conceder a las causas opuestas. En primer lugar, cuando nuestro desempeño es el que posee deficiencias lo inculpamos a elementos exteriores, tales como algún infortunio u otro que escapa de nuestras manos, y si la situación problemática sucede al interior, generalmente lo inculpamos a elementos temporales como la ausencia de energía o estímulo, y tan sólo como elemento final tomamos en cuenta que puede ser debido a la ausencia de suficiencia o habilidades.

Al hacer una comparación de diversas medidas de desempeño la gerencia puede tener un concepto de los efectos tácitos de las situaciones problemáticas de desempeño.

Con esta comparación pueden conseguirse otras clases de conclusiones. Sin embargo, tan sólo con la conclusión correcta de las razones de estos problemas de desempeño, la gerencia y los trabajadores podrían realizar una mejora (p. 382).

F. Métodos del desempeño laboral

Chiavenato (2011) establece que la problemática de la evaluación de desempeño de grupos extensos de individuos en las compañías ocasionó resoluciones que se convirtieron en métodos de evaluación muy conocidas. Se refiere a los conocidos como métodos tradicionales, los cuales fluctúan de una compañía a otra, debido a que cada una posee su sistema individual de evaluación del desempeño de los individuos, con respecto al grado de jerarquías y departamentos de admisión del trabajador. Todo sistema se basa a fines específicos y determinadas cualidades del individuo comprometido. Se pueden hacer uso de diversos sistemas de evaluación del desempeño y constituir estos a manera de método de evaluación correspondiente para la clase y cualidades del individuo involucrado. Esta acomodación es fundamental para que el método dé reales frutos. La evaluación del desempeño es un recurso, un plan y un instrumento, pero no un objetivo. Es un recurso para obtener datos e información que puedan registrarse, analizar y encaminar para mejora del desempeño de los recursos humanos en las compañías. De hecho, no llega a ser más que un método comunicacional que se lleva a cabo en sentido vertical y horizontal.

Los métodos fundamentales de evaluación del desempeño son:

a. Método de escalas gráficas

Es el más popular y conocido debido a su practicidad. Su puesta en marcha precisa de un tratamiento cuidadoso con el propósito de contrarrestar la particularidad y suspicacia de la persona evaluadora, ya que pueden influir en las conclusiones. Es punto de diversos comentarios, principalmente cuando somete las conclusiones a cifras numéricas debido a procedimientos matemáticos o estadísticos para contrarrestar las desviaciones individuales de las personas evaluadoras.

Este método realiza su medición debido a elementos ya establecidos y adaptados. De la misma manera, hace uso de un cuestionario de entrada doble, donde las líneas llanas simbolizan los elementos de evaluación del desempeño, y las filas verticales, los niveles de alteración de esos elementos. Para establecer las características que se piensa evaluar en los individuos se realiza una selección y elección de estos. Cada elemento se determina a través de una explicación simple, resumida y neutral. Mientras esta explicación sea más conveniente, mucho más lo será la exactitud del elemento. Dentro de estos extremos existen tres alternativas:

- Escalas gráficas continuas: Son aquellas en las que tan sólo se da una definición de ambos extremos, y la evaluación de desempeño se encuentra en cualquier punto dentro de la línea que los asocia. Hay un límite tanto mínimo como máximo para la variabilidad del elemento en evaluación. La evolución se encuentra ubicada en cualquier punto dentro de ese grado de variación.
- Escalas gráficas semicontinuas: su procedimiento es parecido al de las escalas continuas, sin embargo, se diferencian en que, entre sus puntos extremos, se encuentran incluidos los puntos medios para hacer más fácil dicha evaluación.
- Escalas gráficas discontinuas: son aquellas en las que ya se implantó y explicó la postura de sus puntos, y de los cuales el evaluador deberá elegir un para poder valorar su desempeño.

Ciertas empresas aplican el método de evaluación de escalas gráficas para asignar puntos con el fin de contar los resultados de manera que favorezca la semejanza entre empleados. Los factores se promedian y consiguen valores en puntos con respecto a su estimación en la evaluación. Luego de terminada de la evaluación, se cuantifican los puntos de los individuos evaluados. Esta gran abreviación de la evaluación del desempeño manifiesta una tosca contradicción. Por un lado, se cuentan los resultados y se posibilitan las semejanzas a modo general, sin embargo, por otro lado, se limita la extensión del desempeño a un sencillo número que no posee sentido.

b. Método de elección forzada

Reside en realizar la evaluación de desempeño personal a través de frases opcionales que explican la clase de desempeño personal. Cada agrupación está conformada por dos, cuatro o más frases, y la persona que evalúa debe elegir solamente uno o dos de las que mejor exponen el desempeño de la persona evaluada. Las frases que conforman las agrupaciones o conjuntos se seleccionan mediante un proceso estadístico que aspira a la comprobación de si es que se adaptan a los órdenes de la organización y a su suficiencia de discriminación en relación a dos índices: el de discriminación (la manera en la que determina el desempeño) y de aplicabilidad (la manera en la que trata al desempeño).

c. Método de investigación de campo

Este método está basado en entrevistas de un experto en evaluación con el jefe directo de los trabajadores, con los que también se hace una evaluación del desempeño y se declaran los motivos, la causalidad y principios de dicho desempeño con respecto al análisis de acontecimientos y sucesos. Dentro de los métodos de evaluación es uno amplio, y aparte de un resultado del desempeño del empleado, brinda la probabilidad de planificar con el jefe directo su progreso en el puesto, así como también en la empresa.

Una situación problemática en relación al desarrollo y la planeación de los individuos en una organización es que se requiere de un feedback, el departamento de recursos humanos no se encuentra en la capacidad de dar medición, seguimiento ni control en cuanto a la idealidad y eficacia dentro de sus utilidades. En tal caso, este tipo de método brinda una gran variedad de aplicaciones ya que ayuda a evaluar el rendimiento como también sus orígenes, planeación y control inmediato, los recursos para su crecimiento y brindar acompañamiento al rendimiento de la persona de una manera dinámica que los demás métodos de evaluación de desempeño.

d. Método de incidentes críticos

Este método se fundamenta en la conducta humana posee diversas cualidades extremas, tiene la capacidad de producir buenos frutos o malos. Este tipo de método se ocupa de cualidades que en extremos buenas o malas. Consiste en un método que ayuda al líder a dar observaciones y realizar el registro de

acciones buenas o malas al rendimiento de la persona evaluada. De tal manera que dicho método se centra en excepciones del rendimiento de cada persona.

Las buenas excepciones tienen que sobresalir y usarse a menudo y las malas, modificarse o suprimirse.

e. Método de comparación por pares

Este método hace la comparación al personal en pares: en la fila derecha escribe aquellos que tienen un mejor rendimiento. Además, sirve los elementos de comunicación. En esas circunstancias, en cada hoja del cuestionario donde está un elemento de evaluación de desempeño.

Es un método sencillo y de poca eficiencia y es aconsejable en los casos que los evaluadores no poseen las habilidades para dar métodos más completos (pp. 207 – 208).

G. Componentes del desempeño laboral

Whetten & Cameron (2011) mencionan los siguientes:

a. Mejoramiento de las habilidades del empleado

La carencia de destreza de una persona puede afectar el correcto desempeño en varios aspectos. Es probable que la habilidad se evalúe de manera errónea en el proceso de selección antes de la contratación, que los requerimientos técnicos del cargo se hayan incrementado radicalmente, o que una persona que hacía muy bien su trabajo en un puesto escalara a un puesto de nivel más alto que es en extremo demandante, además, es probable que la ayuda de insumos naturales y humanos disminuya a causa de los recortes de presupuesto organizacional.

Existen cinco instrumentos primordiales usables para darle fin a los problemas de desempeño deficiente causado por carencia de destreza entre otros factores.

Habiendo el trabajador encontrado que la falta de destreza provoca desempeño deficiente, se debe establecer una entrevista de revisión del desempeño con el fin de conocer, dando inicio con volviendo a abastecer y

entrenar. A no ser que el empleado cuenta con una pesada prueba sobre que la incidencia está en la falta de destreza, sería sensato creer que se debe a la carencia de insumos o capacitación. Es así como se genera cierta duda reduciendo la posible reacción defensiva hacia un dictamen de destreza errónea.

En el dominio de inconvenientes de destreza se ve los aspectos más retadores de la administración cuyo fin es ayudar a trabajadores a identificar que no todo el tiempo se puede optimizar ni programar las labores.

La motivación

Al respecto, aunque es importante ocuparse en la capacitación y de las necesidades de apoyo, así como participar de manera activa, la adaptación del puesto para garantizar una aptitud adecuada, el dominio de las acciones en la motivación.

La perspectiva integrada de la motivación propone, que, aunque no se puede desestimar la importancia de que los empleados se sientan bien con lo que hacen y con el trato que reciben, esta preocupación no debe eclipsar la obligación que tiene la administración de responsabilizar a los individuos por los resultados (pp. 328 – 330).

H. Métodos de evaluación del desempeño laboral

Snell & Bohlander (2013) mencionan que el fin de la evaluación es en lo que se ha basado la elección del método. Los estudios no siempre la han tenido claro cuando se habla de métodos de evaluación. Aun cuando estudiosos y gerentes suelen tener la idea que los métodos que son más sofisticados y toman más tiempo ofrecen información más útil, esto no es del todo cierto.

Una forma de conocer si el sistema de evaluación de la empresa es efectivo es hacer una auditoría del proceso anual, o mínimo periódica. Lo más destacado en administración de recursos humanos, se presenta una encuesta modelo que los gerentes de recursos humanos pueden dar a gerentes y empleados para que la llenen de forma periódica. Esto debe dar a recursos humanos una mejor idea de si los procesos de evaluación están mejorando.

Por supuesto que no sirve de nada tener un método de evaluación de primera calidad si el gerente lo tiene “guardado en su escritorio”. Aun un sistema básico, usado correctamente, puede empezar un estudio entre gerentes y trabajadores que busque lograr un desempeño superior. Estas cuestiones se analizarán después, cuando se aborde el tema de entrevistas de evaluación del desempeño. Además, las evaluaciones del desempeño no deben ser sólo para los gerentes medios y empleados comunes y corrientes. Si las metas de la organización tienen que escalonarse hacia abajo, también los altos directivos de la empresa tienen que involucrarse en el proceso de evaluación.

A continuación, se mencionará varios métodos y sus apuntes de ventajas y desventajas:

a. Métodos de rasgos.

Ventajas:

- No es caro su desarrollo.
- Magnitud para calcular dimensiones significativas.
- Su uso es práctico.

Desventajas:

- Casi siempre hay errores al calificar.
- No ayudan en la capacitación de trabajadores
- No ayudan en la dación de recompensas.
- No ayudan a decidir sobre promoción.

b. Métodos de comportamientos.

Ventajas:

- Magnitud para calcular el desempeño dado.
- Admisibles para supervisores y subordinados.
- Útiles respecto a retroalimentación.
- Imparciales decidiendo sobre recompensa y promoción.

Desventajas:

- Su aplicación podría ser por un periodo largo.
- Su tratamiento puede ser excesivo.
- Podrían ser aplicados erróneamente.

c. Métodos de resultados.

Ventajas:

- Menor tendencia subjetiva.
- Son admisibles para los supervisores y sus subordinados.
- Vinculan el desempeño personal con el de la empresa.
- Difunden establecer objetivos mutuos.
- Buenos para decidir sobre recompensa y promoción.

Desventajas:

- Su utilización ocupa un largo periodo.
- Podrían buscar un panorama muy temprano.
- Podrían usar criterios adulterados.
- Pueden utilizar criterios nefastos (pp. 376 – 377).

I. Mejoramiento del desempeño laboral

Snell & Bohlander (2013) menciona que en varias situaciones la intervención de evaluaciones brindará los parámetros para identificar las carencias del desempeño de los empleados y planificar la manera para su mejora. Si no se corrige estas carencias es posible que sigan dándose hasta convertirse en muy graves.

En ocasiones los empleados que poseen un desempeño bajo no entienden específicamente las expectativas que se tienen para ellos. Pero luego de esclarecer sus funciones, se encuentran en la labor de instaurar las órdenes correspondientes para la mejora de su desempeño.

a. Determinación de las fuentes del desempeño ineficaz

El desempeño es un oficio de diversos elementos, sin embargo, puede que se reduzcan a tres principales elementos: la motivación, el ambiente y la capacidad. Todo individuo posee un modelo distinto de debilidades y fortalezas que interviene en el desempeño. Pero es posible que los trabajadores que poseen las capacidades, pero poco estímulo no logre el éxito. Así mismo, otros elementos del entorno laboral pueden influir en el desempeño de manera ya sea negativa o positiva. La causa de que un trabajador no obedezca las órdenes de desempleo podría ser una cuestión de talentos, empeño, y algunas dificultades en los aspectos externos de trabajo, dentro de los cuales puede afectar el desempeño.

b. Diagnóstico del desempeño:

A pesar de que los sistemas de evaluación frecuentemente pueden manifestar quién es la persona que no está realizando un buen desempeño, usualmente no pueden descubrir la razón. Desgraciadamente, la evidencia de los estudios sugiere que la gerencia suele atribuirle causas erradas de esta carencia en el desempeño. Frecuentemente presumen que el mal desempeño es debido a la ausencia de suficiencia, al poco incentivo, y a elementos exteriores. Lo peculiar es que el sustento de los estudios también presume que el propio desempeño suele conceder a las causas opuestas. En primer lugar, cuando nuestro desempeño es el que posee deficiencias lo inculpamos a elementos exteriores, tales como algún infortunio u otro que escapa de nuestras manos, y si la situación problemática sucede al interior, generalmente lo inculpamos a elementos temporales como la ausencia de energía o estímulo, y tan sólo como elemento final tomamos en cuenta que puede ser debido a la ausencia de suficiencia o habilidades.

Al hacer una comparación de diversas medidas de desempeño la gerencia puede tener un concepto de los efectos tácitos de las situaciones problemáticas de desempeño.

Con esta comparación pueden conseguirse otras clases de conclusiones. Sin embargo, tan sólo con la conclusión correcta de las razones de estos

problemas de desempeño, la gerencia y los trabajadores podrían realizar una mejora (p. 382).

J. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Robbins & Judge (2017) mencionan que la evaluación del desempeño tiene varios fines. Entre ellos existen:

- Asistir a la gerencia respecto a decisiones que se orienten al personal y su desenvolvimiento como escalar en el puesto, etc.
- Localizar las carencias respecto a capacitación y desenvolvimiento, al igual que las destrezas y aptitudes de los empleados con el fin de crear módulos para corregirlos.
- Otorga retroalimentación a los trabajadores de acuerdo a su desempeño percibido por la empresa
- Son el fundamento principal para otorgar incentivos o premios, como alza salarial.
- Debido a la simpatía por la conducta organización, se resalta la evaluación del desempeño como dispositivo que busca retroalimentar y otorgar incentivos o premios (p. 576).

2.3. Definiciones Conceptuales

Variable independiente: Comunicación interpersonal

La comunicación es el intercambio de información entre individuos (Chiavenato, 2015, p. 491).

Variable dependiente: Desempeño laboral

El desempeño es aquel que se basa en la conducta del empleado que se destina a obtener óptimos resultados y realizar los objetivos (Chiavenato, 2011, p. 204).

Comprender las diferencias individuales

Un punto aconsejable para empezar a conocer la función y el efecto de 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

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 (Griffin & Van Fleet, 2016).

Habilidades y capacidades

Son el conjunto de destrezas y medio de las que se vale una persona para realizar ciertas actividades en la empresa donde labora (Coello, 2014).

Relaciones interpersonales

Son la unión y el trato entre los trabajadores que laboran dentro de la misma organización que se da a largo plazo (Coello, 2014).

Emisor del mensaje

El emisor es quien inicia la comunicación, el codifica la idea que quiere transmitir al receptor de tal manera que los entiendan (Koontz & Weihrich, 2013).

Empleo de un canal para difundir el mensaje

La idea es difundida a través de un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede dar tanto verbal como textual (Koontz & Weihrich, 2013).

Receptor del mensaje

El receptor debe estar dispuesto a recepcionar el mensaje y traducir la idea (Koontz & Weihrich, 2013).

Filtrado

Consiste en el manejo intencional de las informaciones con la finalidad de convertirla favorablemente al destinatario (Robbins & Coulter, 2010).

Emociones

El modo de percibir del comunicador a la hora de recepcionar un mensaje incide en el modo en que le da significado (Robbins & Coulter, 2010).

Postura defensiva

En el caso los individuos perciben un sentido de amenaza, por lo usual incurrir a tener reacciones de diversas maneras que obstaculizan una comunicación optima y minimizan su capacidad para tener una comprensión mutua (Robbins & Coulter, 2010).

Lenguaje

El habla puede tener varios significados distintos a individuos distintos (Robbins & Coulter, 2010).

Emplear el feedback

Diversas deficiencias de la comunicación pueden darse de forma directa a las tergiversaciones. Dichas deficiencias se presentan cada vez menos en caso el jefe da feedback, verbal y no verbal (Robbins & Coulter, 2010).

Sintetizar el mensaje

Los mensajes también pueden ser un obstáculo. Los jefes deben considerar adaptar el lenguaje y a quién lo dirigen (Robbins & Coulter, 2010).

Escuchar activamente

En el caso que una persona dice algo otra persona lo escucha. Aunque, por lo general, no se escucha. Escuchar es buscar activamente el significado. Al escuchar, el destinatario apoya a la comunicación (Robbins & Coulter, 2010).

Reducir las emociones

Es iluso creer que los jefes a menudo brindan una comunicación efectiva. Se sabe que las emociones tienen la posibilidad de tergiversar la comunicación (Robbins & Coulter, 2010).

Supervisar los indicios no verbales

Lo que acciones una persona puede decir muchas cosas, de manera que es esencial tener en cuenta que sus acciones tengan concordancia con lo que dice (Robbins & Coulter, 2010).

El rol

Podemos decir que es un grupo de comportamientos acompañados de cierta postura en el interior de un sistema de la sociedad. Para todo rol tenemos a un grupo de comportamientos que debe encontrarse bajo la responsabilidad de quien ejecute dicho rol (Huerta & Rodriguez, 2014).

Significantes y significados

Significantes son esos factores que generan soluciones parecidas a más de un individuo, por ejemplo, las palabras son significantes (Huerta & Rodriguez, 2014).

Determinación de las fuentes del desempeño ineficaz

El desempeño es un oficio de diversos elementos, sin embargo, puede que se reduzcan a tres principales elementos: la motivación, el ambiente y la capacidad (Snell & Bohlander, 2013).

Diagnóstico del desempeño:

A pesar de que los sistemas de evaluación frecuentemente pueden manifestar quién es la persona que no está realizando un buen desempeño, usualmente no pueden descubrir la razón (Snell & Bohlander, 2013).

Método de escalas gráficas

Es el más popular y conocido debido a su practicidad. Su puesta en marcha precisa de un tratamiento cuidadoso con el propósito de contrarrestar la particularidad y suspicacia de la persona evaluadora, ya que pueden influir en las conclusiones (Chiavenato, 2011).

Escalas gráficas continuas

Son aquellas en las que tan sólo se da una definición de ambos extremos, y la evaluación de desempeño se encuentra en cualquier punto dentro de la línea que los asocia (Chiavenato, 2011).

Escalas gráficas semicontinuas

Su procedimiento es parecido al de las escalas continuas, sin embargo, se diferencian en que, entre sus puntos extremos, se encuentran incluidos los puntos medios para hacer más fácil dicha evaluación (Chiavenato, 2011).

Escalas gráficas discontinuas

Son aquellas en las que ya se implantó y explicó la postura de sus puntos, y de los cuales el evaluador deberá elegir un para poder valorar su desempeño (Chiavenato, 2011).

Método de elección forzada

Reside en realizar la evaluación de desempeño personal a través de frases opcionales que explican la clase de desempeño personal (Chiavenato, 2011).

Método de investigación de campo

Este método está basado en entrevistas de un experto en evaluación con el jefe directo de los trabajadores, con los que también se hace una evaluación del desempeño y se declaran los motivos, la causalidad y principios de dicho desempeño con respecto al análisis de acontecimientos y sucesos (Chiavenato, 2011).

Método de incidentes críticos

Este método se fundamenta en la conducta humana posee diversas cualidades extremas, tiene la capacidad de producir buenos frutos o malos (Chiavenato, 2011).

Método de comparación por pares

Este método hace la comparación al personal en pares: en la fila derecha escribe aquellos que tienen un mejor rendimiento (Chiavenato, 2011).

2.4. Formulación de las hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. El comprender las diferencias individuales influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.
- b. El trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.
- c. El dirigir las conductas influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de investigación: Básica.

3.1.2. Nivel de investigación: Explicativo.

3.1.3. Diseño: No experimental.

3.1.2. Enfoque: Enfoque mixto.

3.2. Población y muestra

Población:

378 trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Muestra:

191 trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos. La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

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

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.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 378}{0.0025(378 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 190.78$$

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	<i>diferencias individuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El contrato psicológico. - Engranaje persona – empleo. - La esencia de las diferencias individuales.
	<i>Trabajar con diversidad, equipos y conflictos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender la diversidad. - Dirigir o liderar los equipos. - Causas del conflicto. - Manejar el conflicto.
	<i>Dirigir las conductas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conducta para el desempeño. - Conducta disfuncional. - Ciudadanía organizacional.

Fuente: Adaptado de (Griffin & Van Fleet, 2016).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
DESEMPEÑO LABORAL	<i>Habilidades y capacidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de los conocimientos. - Disciplina general que se manifiesta en el cumplimiento de sus obligaciones. - Niveles de conocimiento de las tareas. - Responsabilidad demostrada en sus labores.
	<i>Relaciones interpersonales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía. - Influencia que ejerce. - Liderazgo.

Fuente: Adaptado de (Coello, 2014).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica a emplear

Para la presente investigación se optó por desarrollar la encuesta como técnica.

La investigación optó por utilizar un cuestionario como instrumento.

3.4.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son “Comunicación interpersonal” y “Desempeño laboral”.

Validación el cuestionario

Se observa que el valor es de 0,883 por lo tanto es válido el cuestionario.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,883
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	987,514
	gl	136
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Se utilizó el método de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,977 siendo el resultado confiable.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	17

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias. 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 en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	87	45,5
	Femenino	104	54,5
	Total	191	100,0

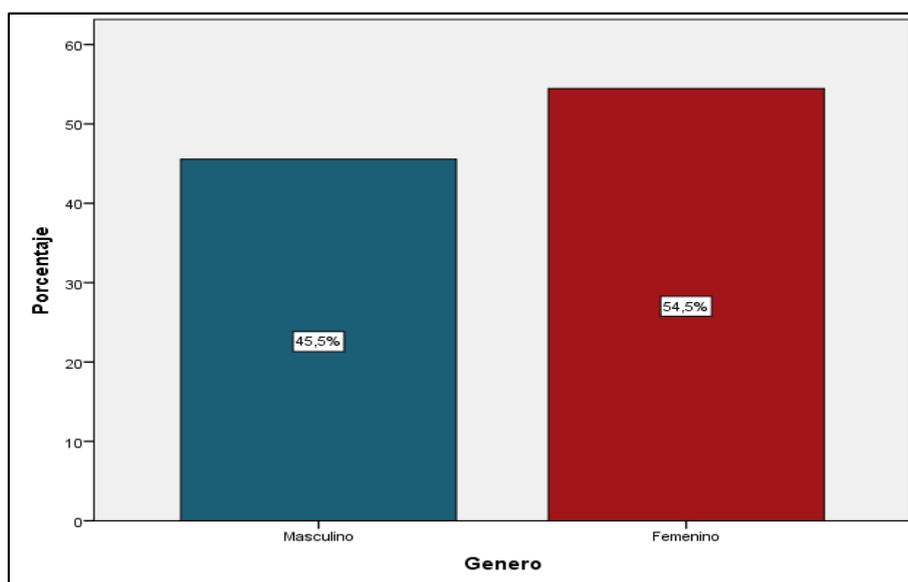


Figura 1. Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Observando se concluye de la Tabla 1 que, el 45,5% son del género masculino y el 54,5% son del género femenino.

Tabla 2
Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Entre 18 años a 24 años	41	21,5
	Entre 25 años a 31 años	100	52,4
	Entre 32 años a 45 años	50	26,2
	Total	191	100,0

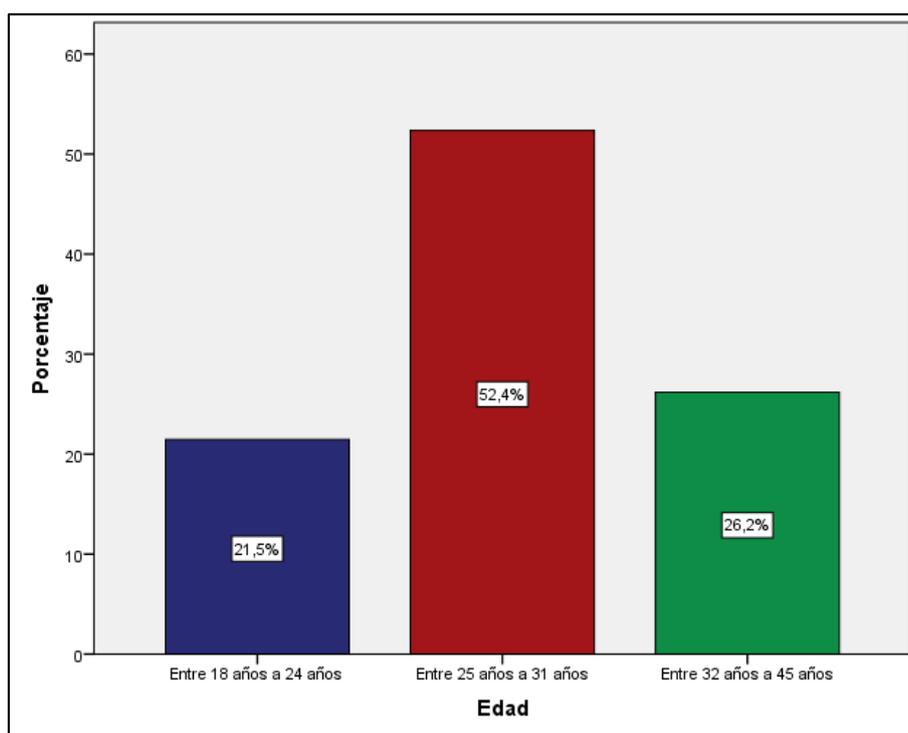
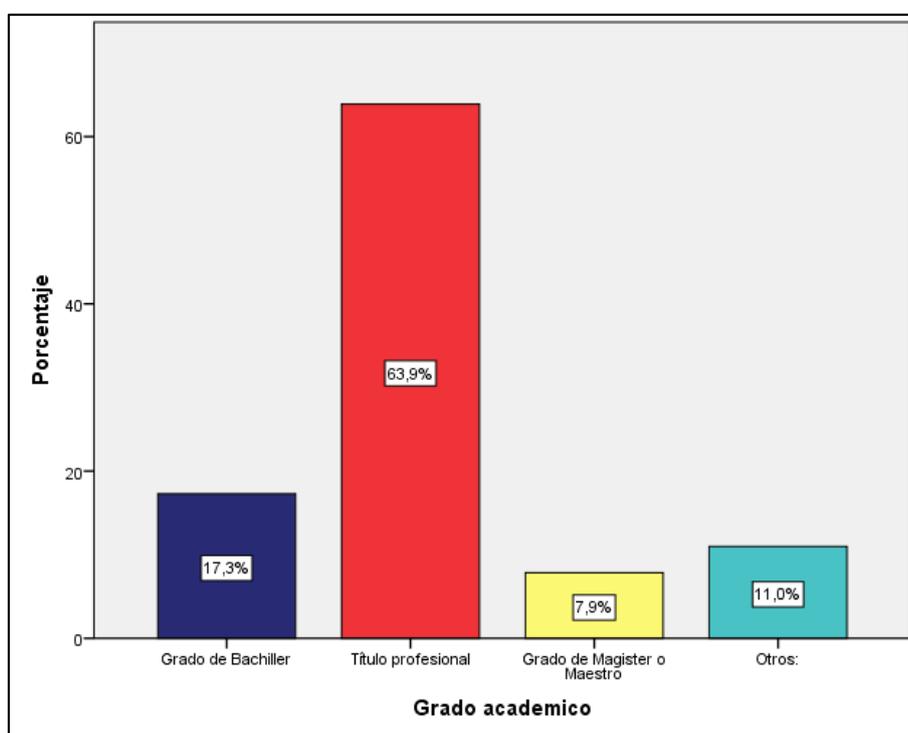


Figura 2. Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Observando se concluye de la Tabla 2 que, el 21,5% de los encuestados manifestaron que tienen entre 18 años hasta 24 años, el 52,4% se encuentran entre 25 años hasta 31 años y el 26,2% está entre 32 años hasta 45 años.

Tabla 3
*Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad
 Distrital de San Marcos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Bachiller	33	17,3
Título profesional	122	63,9
Válidos Grado de Magister o Maestro	15	7,9
Otros:	21	11,0
Total	191	100,0



*Figura 3. Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad
 Distrital de San Marcos.*

Observando se concluye de la Tabla 3 que, el 17,3% de los encuestados manifestaron tener grado de bachiller, el 63,9% manifestaron tener título profesional, el 7,9% tiene grado de magister o maestro y el 11% tiene otro tipo de estudios.

B. Análisis descriptivo de la variable Comunicación interpersonal

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	A	CS	S

Tabla 4

Comprender las diferencias individuales

	N		CN		A		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿Cumples con tus compromisos bajo palabra que tienes con tus compañeros de trabajo?	0	0,0%	3	1,6%	8	4,2%	117	61,3%	63	33,0%
2. ¿Haces que tus compañeros de trabajo se sientan cómodo con su empleo?	0	0,0%	3	1,6%	1	,5%	126	66,0%	61	31,9%
3. ¿Te relacionas con todos tus compañeros de trabajo sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc.?	0	0,0%	0	0,0%	9	4,7%	97	50,8%	85	44,5%

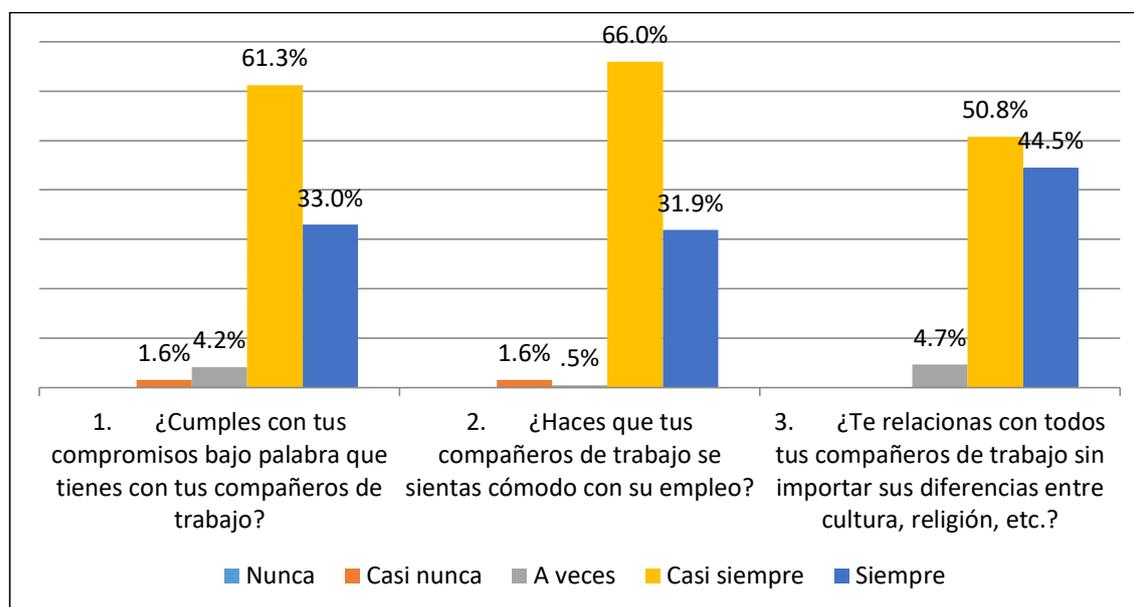


Figura 4. Comprender las diferencias individuales.

Observando se concluye de la Tabla 4 que, el 4,6% manifestó que a veces cumplen con sus compromisos bajo palabra que tienes con tus compañeros de trabajo y el 4,7% determino que a veces se relacionan con todos sus compañeros de trabajo sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc.

Tabla 5
Trabajar con diversidad, equipos y conflictos

	N		CN		A		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
4. ¿Consideras importante el contar con trabajadores de diferentes personalidades y pensamientos?	11	5,8%	21	11,0%	17	8,9%	63	33,0%	79	41,4%
5. ¿Tienes la habilidad de dirigir y liderar los equipos de trabajo?	11	5,8%	19	9,9%	3	1,6%	99	51,8%	59	30,9%
6. ¿Tienes la habilidad de encontrar las causas específicas de los conflictos que surgen en tu trabajo?	0	0,0%	37	19,4%	2	1,0%	100	52,4%	52	27,2%
7. ¿Tienes la habilidad de manejar los conflictos?	15	7,9%	13	6,8%	13	6,8%	66	34,6%	84	44,0%

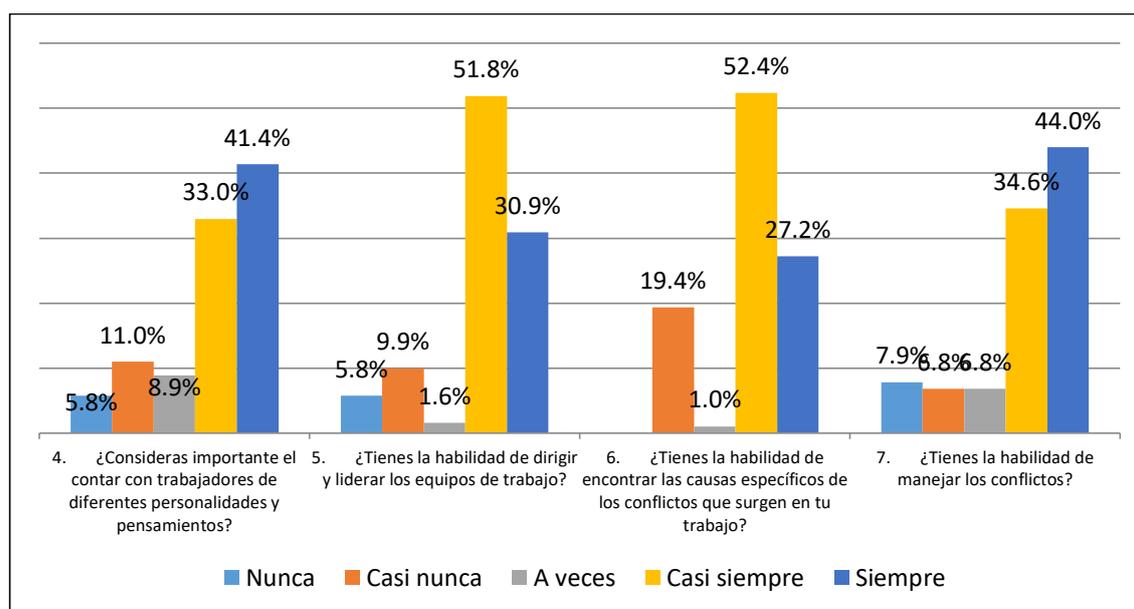


Figura 5. Trabajar con diversidad, equipos y conflictos.

Observando se concluye de la Tabla 5 que, el 16,8% manifestó que no consideran importante el contar con trabajadores de diferentes personalidades y pensamientos y en el caso del 19,4% determinaron que no tienen la habilidad de encontrar las causas específicas de los conflictos que surgen en tu trabajo

Tabla 6
Dirigir las conductas

	N		CN		A		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
8. ¿Tienes la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia el buen desempeño laboral?	0	0,0%	0	0,0%	27	14,1%	77	40,3%	87	45,5%
9. ¿Tienes la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia una conducta funcional?	0	0,0%	0	0,0%	29	15,2%	78	40,8%	84	44,0%
10. ¿Realizas actividades que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización?	0	0,0%	0	0,0%	22	11,5%	109	57,1%	60	31,4%

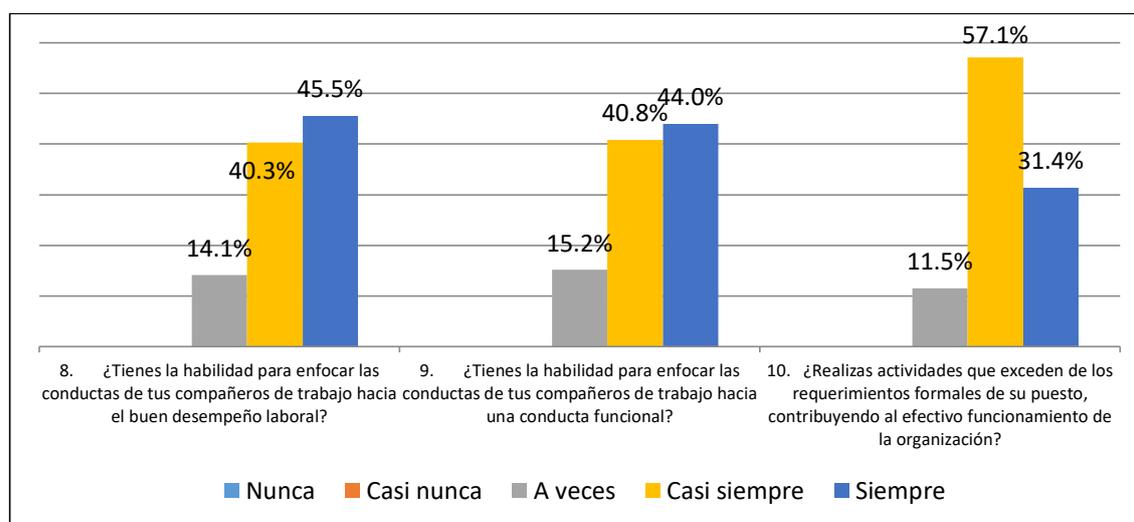


Figura 6. Dirigir las conductas.

Observando se concluye de la Tabla 6 que, el 15,2% de los encuestados manifestaron que a veces tienen la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia una conducta funcional, en el caso del 14,1% de los encuestados manifestaron que a veces tienen la habilidad para enfocar las conductas de tus compañeros de trabajo hacia el buen desempeño laboral y el 11,5% determinó que a veces realizan actividades que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización.

C. Análisis descriptivo de la variable Desempeño laboral

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	A	CS	S

Tabla 7

Habilidades y capacidades

	N		CN		A		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
11. ¿Aplicas tus conocimientos adquiridos en tus años de experiencia laboral al momento de realizar tus actividades laborales dentro de la municipalidad?	0	0,0%	0	0,0%	30	15,7%	52	27,2%	109	57,1%
12. ¿Cumples eficientemente con tus obligaciones laborales?	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	123	64,4%	68	35,6%
13. ¿Conoces perfectamente cómo desarrollar tus actividades laborales dentro de tu centro de trabajo?	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	124	64,9%	67	35,1%
14. ¿Demuestras responsabilidad al realizar tu trabajo?	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	94	49,2%	97	50,8%

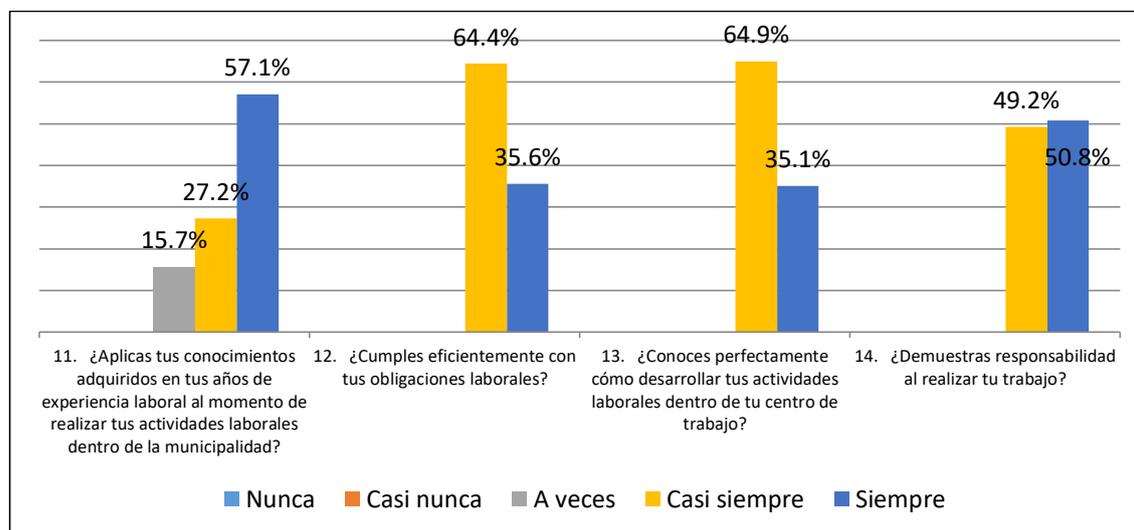


Figura 7. Habilidades y capacidades.

Observando se concluye de la Tabla 7 que, el 15,7% de los encuestados manifestaron que a veces aplica sus conocimientos adquiridos en tus años de experiencia laboral al momento de realizar tus actividades laborales dentro de la municipalidad.

Tabla 8
Relaciones interpersonales

	N		CN		A		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
15. ¿Sientes empatía por tus compañeros de trabajo?	0	0,0%	0	0,0%	38	19,9%	116	60,7%	37	19,4%
16. ¿Ejerces influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la municipalidad?	0	0,0%	0	0,0%	5	2,6%	126	66,0%	60	31,4%
17. ¿Demuestras tener habilidades de líder?	0	0,0%	0	0,0%	5	2,6%	78	40,8%	108	56,5%

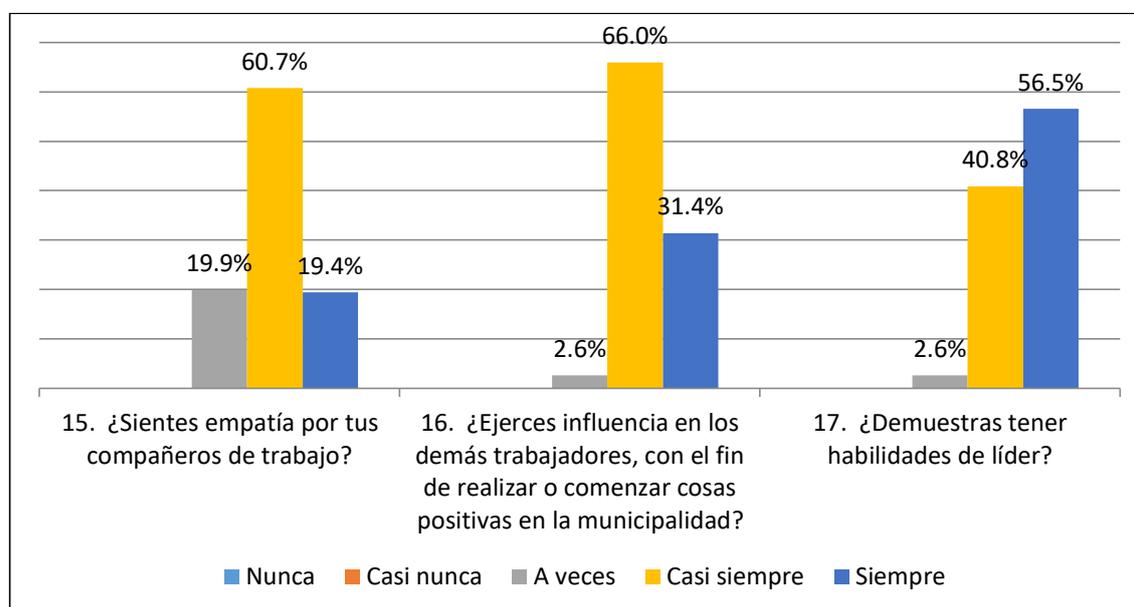


Figura 8. Relaciones interpersonales.

Observando se concluye de la Tabla 8 que, el 19,9% menciono que a veces sienten empatía por tus compañeros de trabajo y el 2,6 manifestó que a veces ejerce influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la municipalidad, asimismo mencionaron que a veces demuestran tener habilidades de líder.

D. Prueba de normalidad

Se desarrolló la Prueba Kolmogorov-Smirnov^a para reconocer si los resultados son de distribución normales (paramétricos) o no normales (no paramétricos), con el fin de poder determinar qué tipo de prueba estadística se utilizará.

El valor p de significancia del estadístico de prueba de normalidad tiene valores Sig. < 0,05; se cumple que: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, para el desarrollo de la prueba de hipótesis; se ha utilizado la prueba no paramétrica para distribución normal de los datos Rho de Spearman a un nivel de significancia de 0,05.

Tabla 9
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	,192	191	,000
DIMENSIÓN: COMPRENDER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES	,212	191	,000
DIMENSIÓN: TRABAJAR CON DIVERSIDAD, EQUIPOS Y CONFLICTOS	,295	191	,000
DIMENSIÓN: DIRIGIR LAS CONDUCTAS	,199	191	,000
DESEMPEÑO LABORAL	,172	191	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

E. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis General

Ho: La comunicación interpersonal no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Ha: La comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Tabla 10

Correlación entre la comunicación personal y el desempeño laboral

			Comunicación interpersonal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Comunicación interpersonal	Coeficiente de correlación	1,000	,619**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño laboral	N	191	191
		Coeficiente de correlación	,619**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	191	191

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Observando se concluye de la Tabla 10 que, con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,619$), por lo que se concluye la comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Hipótesis Especifica 1

Ho: El comprender las diferencias individuales no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Ha: El comprender las diferencias individuales influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Tabla 11

Correlación entre el comprender las diferencias individuales

		Dimensión: comprender las diferencias individuales		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: comprender las diferencias individuales	Coefficiente de correlación	1,000	,452**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	191	191
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,452**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	191	191

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Observando se concluye de la Tabla 11 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,452$), por lo que se concluye el comprender las diferencias individuales influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Hipótesis Especifica 2

Ho: El trabajar con diversidad, equipos y conflictos no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Ha: El trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Tabla 12

Correlación entre el trabajar con diversidad, equipos y conflictos en el desempeño laboral

		Dimensión: trabajar con diversidad, equipos y conflictos		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: trabajar con	Coefficiente de correlación	1,000	,482**
	diversidad, equipos	Sig. (bilateral)	.	,000
	y conflictos	N	191	191
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,482**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	191	191

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Observando se concluye de la Tabla 12 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,482$), por lo que se concluye el trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Hipótesis Especifica 3

Ho: El dirigir las conductas no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Ha: El dirigir las conductas influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Tabla 13

Correlación entre el dirigir las conductas en el desempeño laboral

			Dimensión: dirigir las conductas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: dirigir las conductas	Coefficiente de correlación	1,000	,582**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	191	191
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,582**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	191	191

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Observando se concluye de la Tabla 13 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,582$), por lo que se concluye el dirigir las conductas influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Respecto a la hipótesis general: La comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019; el grado de correlación entre las dos variables fue positiva moderada y muy significativa, confirmando la relación mediante un coeficiente de correlación ($r = 0,619$) y con un valor de $p = 0.000 < 0,05$. Se relaciona con lo encontrado con Jaramillo (2018) determinó que una comunicación asertiva se considera una responsabilidad de los enfermeros, y como una herramienta para la humanización del cuidado. La prestación de una atención de calidad no solo requiere una adecuada preparación en cuanto a conocimientos científicos y técnicos, sino que además se hace necesario el desarrollo de habilidades comunicativas, que les permitan a los enfermeros enfrentarse a diversas situaciones en su quehacer profesional. Es por esto que se hace tan significativo fomentar y promocionar la importancia de una comunicación asertiva para el profesional de enfermería.

Respecto a la hipótesis específica 1: El comprender las diferencias individuales influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019; el grado de correlación entre las dos variables fue positiva moderada y muy significativa, confirmando la relación mediante un coeficiente de correlación ($r = 0,452$) y con un valor de $p = 0.000 < 0,05$. Se relaciona con lo encontrado con Llacza (2016) determinó que, que las relaciones interpersonales, la Municipalidad debe establecer políticas de convivencia laboral antes, durante y después de la jornada laboral, fortaleciendo las relaciones a través de eventos culturales, sociales y deportivos. El control de las relaciones interpersonales y el desempeño laboral se relacionan de manera directa y significativa en el personal de la Municipalidad Distrital de Santa Bárbara de

Carhuacayán – Junín, 2016. La correlación es positiva considerable ($\rho=0.692$; p -valor=0.028).

Respecto a la hipótesis específica 2: El trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019; el grado de correlación entre las dos variables fue positiva moderada y muy significativa, confirmando la relación mediante un coeficiente de correlación ($r = 0,482$) y con un valor de $p = 0.000 < 0,05$. Se relaciona con lo encontrado con Altamirano (2018) determinó que existe relación significativa entre el estrés y el desempeño laboral en los servidores públicos del RENIEC de Arequipa durante el año 2016. La correlación existente entre las variables es $r=0,817$. Resultado que permite aceptar la hipótesis planteado por el autor, por lo que se menciona que, si el estrés mejora, el desempeño laboral es mejor o viceversa.

Respecto a la hipótesis específica 3: El dirigir las conductas influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019; el grado de correlación entre las dos variables fue positiva moderada y muy significativa, confirmando la relación mediante un coeficiente de correlación ($r = 0,582$) y con un valor de $p = 0.000 < 0,05$. Se relaciona con lo encontrado con el teórico Griffin & Van Fleet (2016) quien menciona que 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.

5.2. Conclusiones

- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho =0,000 < 0,05$; $r = 0,452$), por lo que se concluye el comprender las diferencias individuales influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019. Es decir que a medida que el personal se relacione sin importar sus

diferencias entre cultura, religión, etc., mejorara la empatía por sus compañeros de trabajo.

- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,482$), por lo que se concluye el trabajar con diversidad, equipos y conflictos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019. Es decir que a medida que aumente la habilidad de dirigir y liderar los equipos de trabajo mejorara la influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la municipalidad.
- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,582$), por lo que se concluye el dirigir las conductas influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019. Es decir que a medida que aumente entre el personal la habilidad para enfocar las conductas de sus compañeros de trabajo hacia el buen desempeño laboral, mejorara sus conocimientos adquiridos para realizar tus actividades laborales dentro de la municipalidad.

Por lo expuesto

- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = 0,000 < 0,05$; $r = 0,619$), por lo que se concluye la comunicación interpersonal influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

5.3. Recomendaciones

- Fomentar las relaciones interpersonales entre compañeros sus diferencias entre cultura, religión con la finalidad de generar cambios de actitudes y lograr el compromiso primero entre los compañeros de trabajo y posteriormente con los objetivos de la entidad.

- Implementar un plan de capacitación para reforzar la habilidad de dirigir y liderar los equipos de trabajo y poder influenciar en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la municipalidad.
- Fortalecer entre el personal la habilidad para enfocar las conductas de sus compañeros de trabajo hacia el buen desempeño laboral para lograr que los colaboradores lleguen a tener un mejor desempeño laboral en su área de trabajo.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. (9 ed.). México : Mc Graw Hill .

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.

Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.

Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Zapata, N., & Mendoza, C. (2013). *Metodología de la investigación para bachillerato*. México D.F., México: McGraw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). México: Pearson.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos humanos* (16 ed.). México: Cengage Learning.

6.2. Fuentes electrónicas

- Altamirano, L. (2018). *Estrés y desempeño laboral en los servidores públicos de la Función Judicial*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28155/1/25%20GTH.pdf>
- Coello, V. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de Americam Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Coecel (CLARO)*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil: UDG. Obtenido de <http://studylib.es/doc/3589547/tesis-condiciones-laborales-que-afectan-el-desempe%C3%B1o-labo...>
- Jaramillo, F. (2018). *La comunicación interpersonal hospitalaria como herramienta para la satisfacción del usuario*. Tesis, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11766/1/T-UCSG-POS-MGSS-159.pdf>
- Llacza, S. (2016). *Relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Santa Bárbara de Carhuacayán - Junín, 2016*. Tesis, Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú . Recuperado el 13 de febrero de 2019, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1283/RELACI%C3%93N%20ENTRE%20LA%20INTELIGENCIA%20EMOCIONAL1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pillacela, M. (2015). *Comunicación política como practica estratégica en la comunicación interpersonal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Río Blanco*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/13268/1/MG-GP-2512.pdf>
- Rodríguez, C. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Sanchez Carrión – 2016*.

Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10631/rodriguezcorales_cintha.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojas, M. (2016). *omunicación interpersonal y la atención al usuario en la sede central de la Municipalidad Provincial del Mariscal Nieto, 2015*. Tesis , Universidad Nacional de Moquegua, Moquegua, Perú. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/21/T_095_47400937_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXO N°01

CUESTIONARIO

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

- a. Género
- b. Edad
- c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

II. Instrucciones

Marcar con una equis “X” según corresponda.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL					
DIMENSIÓN: COMPRENDER LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES					
1. ¿Cumples con tus compromisos bajo palabra que tienes con tus compañeros de trabajo?					
2. ¿Haces que tus compañeros de trabajo se sientan cómodos con su empleo?					
3. ¿Te relacionas con todos tus compañeros de trabajo sin importar sus diferencias entre cultura, religión, etc.?					
DIMENSIÓN: TRABAJAR CON DIVERSIDAD, EQUIPOS Y CONFLICTOS					
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?					
DIMENSIÓN: DIRIGIR LAS CONDUCTAS					
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 su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización?					
DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN: HABILIDADES Y CAPACIDADES					
11. ¿Aplicas tus conocimientos adquiridos en tus años de experiencia laboral al momento de realizar tus actividades laborales dentro de la municipalidad?					
12. ¿Cumples eficientemente con tus obligaciones laborales?					
13. ¿Conoces perfectamente cómo desarrollar tus actividades laborales dentro de tu centro de trabajo?					
14. ¿Demuestras responsabilidad al realizar tu trabajo?					
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES					
15. ¿Sientes empatía por tus compañeros de trabajo?					
16. ¿Ejerces influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la municipalidad?					
17. ¿Demuestras tener habilidades de líder?					