

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN, LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

Tema

Relaciones interpersonales y desempeño laboral de los trabajadores del área de recursos humanos, contabilidad y análisis de la UNAN, León, primer trimestre del 2021

Autor: Br. Ricardo Antonio García Picado

Tutor: Msc. Ever Miguel Téllez Castillo.
Docentes departamento de Salud Pública
UNAN, León

León, mayo de 2021

“A la Libertad por la Universidad”

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN, LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

Tema

Relaciones interpersonales y desempeño laboral de los trabajadores del área de recursos humanos, contabilidad y análisis de la UNAN, León, primer trimestre del 2021

Autor: Br. Ricardo Antonio García Picado

Tutor: Msc. Ever Miguel Téllez Castillo.
Docentes departamento de Salud Publica
UNAN, León

**Ricardo Antonio
García Picado**

**Msc. Ever Miguel
Téllez Castillo**

León, mayo de 2021

“A la Libertad por la Universidad”

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor de tesis presentada por: **Br. Ricardo Antonio García Picado**, para optar al título de licenciatura en psicología, una vez revisado el contenido de tesis con el tema: “Relaciones interpersonales y desempeño laboral de los trabajadores del área de recursos humanos, contabilidad y análisis de la UNAN, León, primer trimestre del 2021” Doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Atentamente:

Ever Miguel Téllez Castillo. Lic. M. Sc
Psicólogo - Epidemiólogo

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la sabiduría, ánimos y fuerzas para seguir adelante durante todo el transcurso de mi carrera, a mi tutor el maestro Ever Téllez amigo y futuro colega quien con sus conocimientos y apoyo me guio a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que yo buscaba.

También quiero agradecer a nuestra bicentenaria casa de estudio UNAN-León por brindarme todos estos años de educación y formación con los que ahora emprendo a servir a mi patria, y la que me brindo recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de formación profesional e investigación.

Agradezco a mi madre Norma Picado, quien con sus esfuerzo, trabajo duro y honra me alentó a seguir adelante y nunca desistir una de mis metas, gracias por ser una persona que nunca me dejo solo estando en las buenas y malas, por su paciencia y comprensión en todo este transcurso de mi vida como estudiante de igual modo agradezco a mi tía Leyla Hernández quien es como mi segunda madre quien le agradezco su esmero, apoyo y consejos para mi vida.

A mi novia María de los Ángeles Lacayo, quien a pesar de todo creyó en mí y me ayudo a comprender y fortalecer mis conocimientos en muchas cosas de nuestra carrera.

Por último, agradezco a mis demás familiares y amigos que también me ayudaron y aconsejaron a lo largo de estos años de estudiante.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida, a mi madre y a mi tía por ser el uno de los pilares fundamentales a lo largo de estos años como estudiante, a mi novia por ser quien me enseñó, creyó y apoyo incondicionalmente.

También la dedico a todos y todas aquellas estudiantes que con esmero y vigor continuarán formándose en esta casa de estudios, esperando a que esta investigación sirva como punto de partida para futuras generaciones e investigaciones.

RESUMEN

Las relaciones interpersonales y el desempeño laboral son factores que forman parte del clima organizacional, ya que ayudan a la detección de las necesidades dentro de las organizaciones. La investigación tuvo como objetivo: Determinar la relación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral de los trabajadores del área de recursos humanos, contabilidad y análisis de la UNAN, León, primer trimestre del 2021. Para esto, se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, división de Recursos Humanos, contabilidad y análisis el cual estuvo constituido por el 100% (34) de los trabajadores de dichas divisiones.

La muestra estuvo constituida por el 100% de los trabajadores encontrados en el área de estudio. Resultados: La población en estudio se caracterizó en su mayoría por ser del sexo femenino, entre las edades de 31 a 40 años, de contrato “nombramiento”, casados, con nivel de educación de licenciatura, pero también un porcentaje con nivel de máster, de religión católico y procedencia urbana; 1 de cada 10 trabajadores tienen relaciones interpersonales deficientes, y 8 de cada 10 de ellos tienen relaciones interpersonales eficientes. Además 3 de cada 10 tienen un desempeño laboral regular y 1 de cada 10 tienen un mal desempeño laboral y 6 de cada 10 tienen un buen desempeño laboral. A su vez, las relaciones Interpersonales y el Desempeño Laboral muestran una relación baja pero directa y significativa, con una correlación positiva baja $r=0.27$. Es decir, aumenta la relación para ambas variables, es importante destacar que del 100% de los trabajadores con mal desempeño laboral también presentan relaciones interpersonales deficientes, y el 84.2% de los que presentan un buen desempeño laboral son eficientes en sus relaciones interpersonales.

Palabras Claves: Desempeño Laboral, relaciones interpersonales

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

RESUMEN

INTRODUCCION.....	1
ANTECEDENTES.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
OBJETIVOS.....	6
MARCO TEORICO.....	7
Capítulo I. Relaciones Interpersonales.....	7
• Habilidades Sociales como componente de las relaciones interpersonales	7
• Concepto de Relaciones Interpersonales	8
• Complejidad de las Relaciones Interpersonales.....	9
• El Comunicador Adecuado Según Wiemann	10
• Beneficios de las relaciones Interpersonales.....	11
Capitulo II. Desempeño Laboral	14
• Concepto.....	14
• Principios Fundamentales de Evaluación.....	17
• Importancia de Evaluación	18
• Medición del desempeño laboral.....	19
Capítulo III. Factores que afectan las relaciones Interpersonales y desempeño laboral	19
• Desempeño para Alcanzar Metas	20
• Desempeño como Administrador	21
DISEÑO METODOLOGICO.....	27
RESULTADOS.....	33
DISCUSIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	40
CONCLUSION.....	42
RECOMENDACIONES.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	44
ANEXOS.....	45

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar las relaciones interpersonales y desempeño laboral de los trabajadores de la división de recursos humanos, contabilidad y análisis de la UNAN, León

Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral son un aspecto decisivo para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que si se dan de manera eficaz pueden promover el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Dentro de ellas se incluyen aspectos como la comunicación e interacción entre las personas, los conflictos que pueden surgir a partir de estas relaciones y cómo pueden solucionarse promoviendo el establecimiento de relaciones interpersonales funcionales. (Vargas Aguilar, 2018)

Según Cubillos, Velásquez y Reyes (2014) refieren que: cuando la organización no mantiene las buenas relaciones entre los integrantes del equipo se presenta baja productividad y que los empleados trabajen solo para lograr lo mínimo requerido.

El desempeño laboral, por su parte, es de vital interés para los directivos de la organización, en tanto y en cuanto existan esfuerzos de la organización, para optimizar la producción, por lo que se busca desarrollar diferentes estrategias para aumentar la productividad, mejorado el clima laboral, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral, identificándose nuevamente a las relaciones interpersonales, como un factor sumamente importante para la organización. Es por ello que, ante problemas de relaciones interpersonales insatisfactorias y/o bajo desempeño laboral es necesario tomar medidas/intervenciones centradas en los trabajadores (Yáñez, 2006). Ya que ambos son problemas muy fuertes que pueden afectar otros estratos o áreas organizacionales. (Paredes, 2019)

Hoy en día las instituciones necesitan conservar buenas relaciones interpersonales y óptimas condiciones del clima laboral, los trabajadores que no presentan estas características no podrán ser productivas, todo directivo pretende tener un equipo de trabajo con personas de primera que rinda y logren los objetivos planteados de corto, mediano y largo plazo.

ANTECEDENTES

Santos (2016) en su investigación Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba - agosto 2016. Refleja que existe una Correlación Positiva Alta entre las variables, cuyo índice de correlación es de 0.69142444; lo que confirma la hipótesis; es decir queda demostrado que la relación interpersonal influye directamente en el desempeño laboral.

Según Monge Di Natale en su estudio de investigación obtuvo los siguientes resultados: Existe relación entre las variables relaciones interpersonales y desempeño laboral, por lo tanto, se acepta la hipótesis de estudio, además existe un porcentaje significativo de enfermeras (os) del servicio de emergencia adulto 55.6 % (25) que tiene relaciones interpersonales eficiente, lo cual está relacionado a la empatía que existe entre ellas, la relación al desempeño laboral; el 40% tiene un buen desempeño laboral es decir, que el servicio de emergencia adulto cuenta con profesional de enfermería con conocimientos, habilidades y actitudes que ponen en práctica en su puesto laboral de manera eficiente y eficaz. (Natale, 2015)

Los resultados revelaron que el 62,7% presentó relaciones interpersonales medianamente desfavorables y solo el 2,5% presentaron relaciones interpersonales favorables. En torno al desempeño laboral, el 59,3% presentó desempeño laboral regular, y el 15% deficiente. A partir de la prueba Tau b-Kendal, se halló relación entre ambas variables con un p-valor de 0,002. Al análisis de las dimensiones, se encontró relación entre la comunicación y el desempeño laboral con un p-valor de 0,0001. Igualmente, se halló relación entre las actitudes y el desempeño laboral con un p-valor de 0,0001. No existe relación entre la dimensión de trato y el desempeño laboral con un p-valor de 0,897. (Lopez, 2019)

Las Relaciones Interpersonales en el Campo Laboral están influenciadas por diversos factores tanto internos como externos al individuo, factores externos como las condiciones de trabajo, el nivel socioeconómico; el tipo de líder formal; falta de tiempo para el esparcimiento, la inseguridad en el trabajo; segmentación y burocratización de este, así como la sensación de ser fácilmente sustituibles; etc. Factores internos como la personalidad, los valores, las actitudes, los estilos de comunicación, la cultura, la edad, el género y el estado civil, los cuales determinan las

interrelaciones laborales tanto entre compañeros como con los superiores, en ámbitos como la cooperación, el esfuerzo, la habilidad y la motivación. (Vargas Aguilar, 2018)

Según Vásquez Jara en su estudio en el 2015 expresa que los trabajadores del Centro de Salud Morales, presentan como factor predominante de desempeño laboral la efectividad con un 46.00%, que hace referencia al grado en que la organización es capaz de lograr sus metas. Por otro lado, el 30.00% presentan el factor eficacia del desempeño laboral, que hace referencia a la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos surgidos para el cumplimiento de las metas. (Jara, Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015)

El análisis de regresión lineal identificó dos modelos significativos, uno con solo el clima como predictor del desempeño y otro con la satisfacción y el clima como predictores del desempeño en conjunto. Ambos modelos resultaron significativos, en el que caso del modelo que considera al clima y la satisfacción en conjunto como predictores del desempeño, se explica un 38,4% de su variabilidad ($F(2; 93) = 26.334$;

Además, sólo la satisfacción laboral es un predictor significativo de esta dimensión, explicando un 46.6% de la variabilidad del rendimiento y productividad ($F(1; 94) = 82.051$; $p < 0.05$). analizar el poder predictivo de la satisfacción sobre el rendimiento y productividad se observa una relación significativa y positiva entre estas variables, de modo que al aumentar la satisfacción laboral, aumentará el Rendimiento y Productividad de los trabajadores ($\beta = 0.683$; $t(95) = 9.058$; $p < 0.05$). (RODRÍGUEZ M., PAZ RETAMAL, LIZANA, & CORNEJO, 2011)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones están conformadas por una gran estructura de seres humanos, los cuales tienen diferentes tipos de comportamiento, actitudes y creencias que relacionan con su interacción, y, por ende, el logro de unas buenas relaciones interpersonales, necesarias para mantener un buen clima laboral dentro de una organización (Córdoba, 2018)

La gestión de recursos humanos (RR.HH.) y áreas relacionadas, han tomado gran importancia para las organizaciones, en especial para los servicios públicos, pues permite generar ventajas comparativas asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro de ellas. Conjuntamente, se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas.

En este contexto, la generación de investigaciones que consideren variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de RR.HH. y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de capacitación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral y de la salud ocupacional, el diseño de sistemas de gestión del capital humano y el fortalecimiento de políticas de desarrollo de personas. (RODRÍGUEZ M., PAZ RETAMAL, LIZANA, & CORNEJO, 2011)

Lo anterior refleja como el trabajador manifiesta conductas y actitudes en su trabajo y que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales de la institución, a diferencia de los aspectos que resaltan los autores en la búsqueda de una Buena estimulación, encontramos que en la organización su motivación labora se maneja de una forma adecuada donde puede interferir en cualquiera dimensión.

Por lo ante mencionado se plantea la siguiente pregunta de investigación

¿Existe relación entre las relaciones interpersonales y desempeño laboral de los trabajadores de la división de recursos humanos, contabilidad y análisis de la UNAN, León?

JUSTIFICACIÓN

Es importante destacar que en el proceso de las relaciones interpersonales intervienen elementos como: la comunicación, el liderazgo, el ambiente, la resolución de problemas, trabajo en equipo, servicio al cliente, entre otras. Estos procesos permiten conocer el buen o mal desempeño laboral de los trabajadores. Evidenciando que si se dan de manera asertiva pueden llegar a favorecer el equilibrio y armonía en el ambiente de trabajo y por consecuente propiciarán la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

Siendo la UNAN-León, una de las instituciones más prestigiosas de nuestro país, que siempre se ha caracterizado por la preocupación y preparación constante a sus trabajadores. Hace necesario conocer el ambiente, dónde y cómo trabaja el personal que cumple con labores tan importantes y esenciales para el buen funcionamiento de dicha institución como personal de recursos humanos, contabilidad y análisis. De esta manera se puede lograr potencializar el desempeño laboral, el cual se obtendrá realizando un análisis de clima organizacional. Así como los aspectos sobre las relaciones interpersonales, clima organizacional, teorías de motivación del personal y sobre el desarrollo de capacidades.

El poder llegar a tener éxito en el nivel laboral y un buen desempeño son los objetivos que se busca en esta investigación, por lo que los resultados darán pautas para realizar planes y estrategias orientadas a mejorar el desempeño laboral y las relaciones interpersonales.

A su vez, esta investigación permitirá conocer y realizar mejoras del clima organizacional mediante las relaciones interpersonales, así de esta manera estará beneficiando a la empresa y contribuyendo al bienestar no solo de los trabajadores sino de toda la comunidad Universitaria.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la relación entre relaciones interpersonales y desempeño laboral y factores asociados en trabajadores del área de recursos humanos, contabilidad y análisis de la UNAN, León, primer trimestre del 2021

Objetivos específicos

- 1- Describir las características sociodemográficas de los participantes en el estudio
- 2- Establecer la relación entre relación interpersonal y desempeño laboral de los trabajadores
- 3- Identificar factores asociados a las relaciones interpersonales y desempeño laboral.

4-

MARCO TEÓRICO

Capítulo I. Relaciones interpersonales

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

Habilidades Sociales como Componente de las Relaciones Interpersonales

Las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Se tratan de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas (Monjas, 1999).

De acuerdo con Prieto, Illán y Arnáiz (1995), centrándose en el contexto educativo, las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos, todos ellos fundamentales para el desarrollo interpersonal del individuo:

- » las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.)
- » las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.)
- » conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas, etc.)

Importancia de las Habilidades Sociales

Las *habilidades sociales* o de relación interpersonal están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que nos permiten sentirnos competentes en diferentes situaciones y escenarios, así como obtener una gratificación social.

Hacer nuevos amigos y mantener nuestras amistades a largo plazo, expresar a otros nuestras necesidades, compartir nuestras experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender nuestros intereses, etc. son sólo ejemplos de la importancia de estas habilidades. Por el contrario, sentirse incompetente socialmente nos puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar.

Todas las personas necesitamos crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, etc.). Baste recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento académico o profesional. (Iberoamericana, 2019)

Concepto de relaciones interpersonales

Ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana para hablar de calidad de vida.

Denominadas también como relaciones humanas, interrelaciones personales o relaciones interpersonales, son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad, característica del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana.

Esto significa que, en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo. La socialización se adquiere a través de experiencias obtenidas en el rol social, así como diversos aprendizajes que se encuentran basados en la creencia de la acción propia contra la reacción del otro.

En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual

en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar.

“En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, recelos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal” (López Jerez, 2006).

Las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí se pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

En los tiempos actuales muchas personas hablan de la calidad de productos, de servicios y de procesos, pero muy pocas personas hablan de calidad humana.

Hablar de calidad humana es hablar de la relación directa que guarda la calidad de las relaciones interpersonales, del resultado de aquellos vínculos que se generan a través del proceso de interacción y comunicación con los demás.

La complejidad de las relaciones interpersonales

En el marco de lo esperado se desea mantener relaciones personales satisfactorias, sin embargo, se sabe que es complejo mantener una comunicación en las relaciones humanas. “Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar las propias necesidades y las necesidades de la otra persona [...]. Una comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también requiere el control de los sentimientos, interpretaciones y conductas para

satisfacer las necesidades y las de la otra persona. Sin embargo, a veces se reincide en conductas negativas que terminan creando relaciones insatisfactorias” (Wiemann, 2011).

Un elemento clave para la generación de relaciones personales satisfactorias es mantener un ambiente de confianza y comunicación, en donde se destaquen tanto los elementos comunes como las diferencias para lograr acuerdos que permitan mantener armonía en dicha relación.

Resulta fundamental reconocer los mensajes que se están emitiendo y la percepción de quien los reciba para saber si se está logrando el objetivo planteado, ya que en diversas ocasiones la mala interpretación de los mensajes comunicados genera un desgaste en las relaciones humanas, esto es, cuidar que la comunicación sea adecuada y eficaz.

El comunicador adecuado según Wiemann (2011) toma decisiones acerca de:

- Qué comunicar.
- Cuánto comunicar.
- Dónde comunicar.
- Cuando comunicarse.
- Con quién comunicar o compartir información.

La comunicación es adecuada cuando se cumplen las expectativas de los comunicadores y las normas de la situación o cultura, por ello se requiere que al comunicar alguna situación o mensaje en el trabajo se tengan presente tanto el qué, cuánto, dónde, cuándo y con quién dar a conocer el mensaje ya que dependiendo de ello se logrará mejorar las relaciones interpersonales.

En el trabajo es importante considerar a los colaboradores, la situación en la que se encuentran y su cultura, para que de esto dependan las decisiones a tomar y que éstas sean las adecuadas. Ahora bien, una comunicación efectiva requiere el logro de los objetivos planteados, tal como lo especifica Wiemann (2011): una comunicación efectiva significa externalizar lo que se desea a fin de obtenerlo. La forma como se envía el mensaje configura el aspecto sensible de la relación o del proceso de comunicación. El proceso es la manera en que se envía el mensaje.

Además del lenguaje verbal es importante tener presente el lenguaje no verbal, como lo es el tono de voz, la expresión facial, la postura, los gestos, el nivel de tensión o relajación corporal, ya que todo esto contribuye a la forma en que se recibe el mensaje, evitando las percepciones erróneas.

“En el sentido objetivo las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común. En el sentido subjetivo tienen como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería de constituir uno de los objetivos primordiales de toda organización. El olvido de esta finalidad principal, considerándola exclusivamente como un medio para alcanzar fines económicos, puede prevenir la obtención de estos últimos a mediano o largo plazo. La manipulación o falta de respeto a la dignidad personal, tarde o temprano darán resultados negativos tanto en el orden de la productividad como en el humano” (Soria Murillo, 2004).

De acuerdo con lo anterior, mantener relaciones interpersonales sanas en el trabajo permitirá alcanzar los objetivos planteados en la organización y ayudará a mejorar el clima laboral.

Beneficios de generar relaciones interpersonales sanas

Las relaciones interpersonales, también llamadas habilidades sociales, están presentes en todos los ámbitos de la vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que denotan la autoestima al sentirse que se es competente en diferentes situaciones y escenarios, así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener amistades a largo plazo, expresar a otros las necesidades, compartir las experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender los intereses, entre otros, son sólo ejemplos de la importancia de las relaciones interpersonales. Por el contrario, un sentimiento de incompetencia socialmente puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar.

Todas las personas necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, etc.). Basta recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para

favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento académico o profesional.

Los supervisores, gerentes, directivos en general necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los colaboradores. A los nuevos supervisores, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los trabajadores. Sin embargo, un supervisor debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Un supervisor eficaz necesita mostrar interés en los colaboradores, sin ser imprudente. Un buen sentido de humor siempre ayuda.

Las relaciones humanas en el lugar de trabajo son una parte importante de lo que hace que un negocio funcione. Los empleados a menudo tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas.

Los beneficios de las relaciones con los demás o del apoyo recibido se producen tanto directa como indirectamente. Directamente porque este apoyo proporciona confianza, compañía, ayuda instrumental (dinero, tareas domésticas) y apoyo emocional. Contribuye a mejorar el autoconcepto y la autoestima, y a mantener un lugar de control interno, puesto que aumenta la sensación de control que tiene el sujeto sobre su vida. Pero también indirectamente, ya que protegen al sujeto de los efectos negativos del estrés ayudándole a superar situaciones difíciles.

En resumen, los beneficios son:

- Saber por qué uno actúa como lo hace.
- Entender mucho sobre actos propios que hasta entonces parecían como ajenos a la persona.
- Comprender mejor la conducta de los demás.
- Controlar más los propios impulsos.
- Cambiar algunos de los aspectos de la conducta que resultan inadecuados.
- Ser más tolerante consigo mismo y con los demás.
- Experimentar mayor respeto y empatía por los demás.
- Hacer más fácil y efectiva la comunicación interpersonal.
- Generar la habilidad para socializar más fácilmente.
- Trabajar en equipo.

- Eliminar motivos de conflicto.
- Buscar armonía individual y social.
- Hallar caminos para la propia expresión.
- Lograr espontaneidad y autenticidad.
- Encontrar satisfacción en la relación con los demás.

En esencia al mejorar las relaciones interpersonales, las personas se sentirán mejor consigo mismas, interactuando efectivamente con el sistema al cual pertenece, lo que les permitirá:

Si usted...	Los demás percibirán...	Como resultado obtendrá...
Cambia algunas conductas que resultan inadecuadas.	A una persona con una actitud positiva.	Relación favorable con los demás.
Es más justo y tolerante consigo mismo y los demás.	A una persona abierta a la comunicación.	Tolerancia y justicia recíprocas.
Manifiesta mayor respeto por los demás.	A una persona íntegra.	Consideración de los demás hacia usted.
Mejora su capacidad para generar empatía.	A una persona que fomenta una comunicación efectiva.	Mejorar calidad humana y relaciones más efectivas.

De acuerdo a González García (2002) unas buenas relaciones en el trabajo permitirán:

1. Encontrar satisfacción por nuestro propio trabajo.
2. Aumentar la productividad, disminuyendo el desgaste físico y mental.
3. Incrementar el desarrollo personal, con base en un buen equipo de trabajo.
4. Lograr la integración tanto con el puesto como con la empresa.
5. Con base en una real autovaloración, lograr el reconocimiento de los demás.

Los beneficios de mantener relaciones interpersonales sanas son diversos y esto permitirá contar con una armonía en la organización, además de comunicar la información adecuada en el lugar, momento y con las personas apropiadas.

Las relaciones interpersonales en el trabajo son valoradas positivamente pero también pueden convertirse en un factor de estrés, según Fernández García (2010) las malas relaciones con los compañeros, con los superiores, con los subordinados, o la falta de cohesión del grupo, las

presiones y el mal clima de trabajo, llevan a un incremento del estrés entre los miembros de la organización.

Por el contrario, las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el apoyo social son factores importantes para amortiguar los efectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico en el trabajo. (Padilla, 2016)

Capítulo II. Desempeño Laboral

Concepto de Desempeño Laboral

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.

- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo. (EcuRed, 2019)

Una de las tareas de Recursos Humanos, es la evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla es lo que te vamos a explicar a continuación. Las personas, lo que se ha venido llamando **Recursos Humanos**, son un aspecto fundamental que hay que cuidar dentro de las organizaciones. Su gestión tanto interna como externa está compuesta por diversas facetas que buscan que las expectativas de las empresas y de sus empleados se cumplan y mejoren constantemente.

¿Qué es la evaluación del desempeño laboral?

Toda organización de éxito que esté modernizada y a la vanguardia de las últimas corrientes la aplica. Por eso, lo mejor es que tu empresa no se quede atrás y aproveche los continuos adelantos y mejoras que se producen en Recursos Humanos, que a su vez logran que una organización sea **más competitiva y eficaz**. Así que vamos a conocer qué es exactamente la evaluación del desempeño laboral.

Se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el **rendimiento**, la **conducta** de los profesionales que la integran y la **obtención de los resultados** de una manera integral, sistemática y objetiva.

Para ello, se evalúan los siguientes aspectos del personal:

- Fortalezas.
- Capacidades.

- Insuficiencias.
- Posibilidades.
- Aptitudes.
- Problemas.
- Grado de integración.

De este modo, la empresa consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto.

Por eso no basta con hacerlo una vez y ya está. Es necesario repetirla de forma **periódica**, ya que una organización debe estar en constante evolución y, por tanto, también su personal. De esta manera se consigue fidelizar al trabajador, mejorar los resultados, aumentar la productividad y la calidad y mejorar las relaciones entre superiores y empleados.

¿Qué es lo que se evalúa?

La evaluación del desempeño laboral se centra en tres grandes bloques principales:

- Personalidad, cualidades y comportamiento de la persona.
- Grado de contribución del empleado a los objetivos propuestos o el trabajo requerido.
- Potencial que hay que desarrollar.

Para ello, se deben evaluar los siguientes aspectos individuales de cada uno de los integrantes de la compañía:

- Conocimiento del trabajo que desempeña.
- Grado de calidad del trabajo que realiza.
- Cómo se relaciona con el resto de las personas que integran la organización.
- Estabilidad mental y emocional.
- Capacidades analíticas y de síntesis.

Una vez que conocemos los aspectos básicos, solo nos queda saber cómo llevarla a cabo. Te explicamos en qué consiste sus desarrollos.

Cómo se desarrolla la evaluación del desempeño laboral

Establecimiento de un plan de evaluación previo, se trata de un **proceso de carácter sistemático** en el cual no hay lugar a la improvisación. Por tanto, se deben fijar previamente las siguientes premisas, en las que deberán basarse los evaluadores:

- Qué va a ser evaluado.
- Forma de realizar la evaluación.
- Período de tiempo que se va a evaluar.
- Período de tiempo que va a durar.
- Tiempo en el que se va a repetir (semestral, anual, etc.).
- Quién la va a realizar (por ejemplo, una **empresa externa** es más recomendable, puesto que los evaluadores no están influenciados por percepciones personales ni prejuicios).
- Qué medidores van a ser utilizados (calidad, oportunidades, productividad, motivación, desempeño, etc.) para poder cuantificar el desempeño.

Todo ello se debe realizar mediante un proceso que no resulte difícil ni aburrido. Y en el cual la persona se sienta integrada, comprenda que forma parte de este, entendida, ayudada, arropada y motivada para ejecutar una evaluación que le va a empoderar para **mejorar su desempeño** y lograr mejores resultados. En ningún momento debe ser percibido como algo negativo, si no fracasará y no servirá de nada.

Por tanto, es necesario proporcionar a los integrantes, formación y toda la información que necesiten. Cuanto mejor lo entiendan, más éxito se conseguirá.

Principios fundamentales de la evaluación del desempeño laboral

La medición por parte de los departamentos de Recursos Humanos del desempeño laboral debe estar basada en una serie de principios fundamentales. En primer lugar, esta evaluación debe tener en cuenta la trayectoria profesional de cada empleado dentro de la organización. En segundo lugar, los parámetros de medición han de tener una relación directa con las características del puesto de trabajo que ocupa el empleado al que se pretende evaluar.

Un tercer principio de la evaluación del desempeño es el establecimiento de la finalidad de dicho estudio: para qué estamos realizando la medición. Obviamente, esta herramienta está sujeta a un fin concreto, que es propiciar el aumento del rendimiento de los miembros de la organización. Como tercer principio, el proceso requiere que el empleado esté de acuerdo con el mismo y comprenda de manera clara los fines que se pretenden alcanzar con la evaluación. Finalmente, y como quinto principio de la evaluación del desempeño, la figura del supervisor o encargado del análisis debe ser clave a la hora de aportar ideas y propuestas para mejorar el desempeño. De nada sirve una evaluación de estas características si finalmente las propuestas no se llevan a cabo.

Métodos de evaluación

Existen diferentes métodos que se pueden usar, dependiendo de cada empresa, puesto que debe tener un diseño personalizado basado en las características y necesidades que tenga esta.

- **Autoevaluación:** el empleado evalúa su puesto de trabajo, su desempeño y a la organización.
- **Evaluación por iguales:** los trabajadores que ocupan un mismo cargo o están en un mismo nivel, evalúan a la organización, al desempeño conjunto, y el puesto de trabajo que ocupan.
- **Evaluación realizada por subordinados:** en este caso, ellos evalúan a sus superiores.
- **Evaluación realizada por los superiores:** aquí los superiores evalúan a sus subordinados.
- **Evaluación de los clientes:** externos a la organización, de los que con ella trabajan, etc.
- **Evaluación 360°:** se trata de un método que integra todas las evaluaciones anteriormente descritas. De este modo, analiza la visión total. (ArteActiva, 2018)

Importancia de la evaluación del desempeño laboral

A veces se olvida que uno de los beneficiarios más directos de la evaluación del desempeño es el propio empleado, no solamente la empresa. A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.), así como definir posibles planes de formación. La medición del desempeño también puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como *líder del equipo de trabajo*, estudiar cómo funciona la comunicación dentro de

la empresa o, incluso, comprobar en qué grado el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional.

Cómo se mide el desempeño laboral

Es aconsejable que los programas de evaluación de desempeño se lleven a cabo al menos una vez al año. De este modo podrán realizarse los ajustes necesarios a tiempo y el rendimiento no se verá afectado por posibles alteraciones del desempeño.

El desempeño en las organizaciones suele estar sujeto al escrutinio del departamento de Recursos Humanos, aunque es habitual que se otorgue su realización a una comisión creada a tal efecto. Estas comisiones están compuestas de miembros permanentes (gerente, director de RR. HH., técnicos en evaluación del desempeño) y transitorios, siendo estos últimos generalmente los responsables directos de los puestos de trabajo analizados.

En otras organizaciones la medición del rendimiento se suele dejar en manos de mandos o jefes intermedios, ya que los directivos no suelen tener conocimientos específicos acerca de las tareas que requiere cada puesto de trabajo.

La autoevaluación como herramienta de medición del desempeño no suele ser habitual. En los casos en los que puede emplearse se trata de trabajadores altamente cualificados, equilibrados emocionalmente y muy capacitados para evaluar su propio trabajo.

Los estudios de evaluación del desempeño laboral de toda compañía persiguen, ante todo, que el trabajador esté motivado. Solo así se alcanzarán los objetivos económicos y productivos de la empresa (KPI's, key performance indicators), subsanando malas prácticas y debilidades y aumentando la productividad general. (control, 2017)

Capítulo III. Factores que afectan las relaciones interpersonales y el desempeño laboral

Fiel a los conceptos vertidos por Matilde García en su artículo académico, entre los factores que afectan a las relaciones interpersonales, se señalan los siguientes:

Respeto: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.

Comprensión: ¿Que es la comprensión? Es aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechas, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.

Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

Todo esto se resume en: Una adecuada actitud hacia las relaciones humanas o sea la disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean. Las relaciones interpersonales son lo más importante que existe tanto a nivel personal como organizacional, ya que es lo que pone en marcha los procesos de una organización y su buen funcionamiento.

Existen áreas que se pueden mejorar en las habilidades de las relaciones interpersonales y estas áreas se denominan necesidades universales de capacitación, las cuales conllevan a entender la personalidad de los individuos de las organizaciones. (Cerezal, 2014)

Desempeño para alcanzar metas

Koontz (2012) al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor excepcional. Dada una planeación consiste, integrada y comprendida proyectada para alcanzar objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de fijar metas de manera inteligente, planificar los programas que ayuden a realizar y tener éxito al alcanzarlas.

Aquellos que han actuado con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo, en demasiados casos se promueve a quienes logran resultados por azar y se culpa de los fracasos a quienes no alcanzaron los resultados esperados debido a factores fuera de su control, por tanto. La evaluación frente a objetivos cuantificables es de suyo insuficiente.

Desempeño como administrador

Koontz (2012) refiere que el sistema para medir el desempeño con base y objetivos preestablecidos debe completarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal. Los administradores de cualquier rango también realizan actividades no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal objetivo por el que se les contrata frente al cual comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, los estándares a utilizar en este rubro son los fundamentos de la administración, pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño.

Según Sherman, Bonhkander, & Snell, (1999) aclaran que los programas formales de evaluación del desempeño no son de manera alguna, nuevos para las organizaciones. El gobierno federal estadounidense comenzó a evaluar el desempeño laboral de sus empleados en 1842, cuando el Congreso aprobó una ley que hacía obligatorias las evaluaciones anuales del desempeño se extendieron a las organizaciones grandes y pequeñas en los sectores públicos y privados. Los defensores consideran estos programas de recursos humanos como uno de los medios más lógicos para evaluar, desarrollar y, por lo tanto, emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de los empleados. No obstante, un crecimiento número de analistas señala que las evaluaciones de desempeño con frecuencia no explotan a cantidad su potencial.

Según Gómez Megia & Balkin, (2003) aclaran que la evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas. A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término "recursos humanos", y nació también la necesidad de saber cómo

están siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta. Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño. A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, ya que, como señala Lavanda (2005), la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto de que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación.

Según Castillo, (2006) comenta que la evaluación del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Esto es un inventario del patrimonio humano de la empresa.

Según Chiavenato H., (2007) quien plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo; es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Asimismo, considera que es una actuación orientada a un resultado.

En este sentido, por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces, el desempeño una realidad observable, medible y dinámica. A partir de lo planteado se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa le brinde al empleado para su bienestar personal y grupal.

Esto significa que este elemento no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares. Sin embargo, para realizar una medición efectiva del desempeño en cualquier cargo y, en este caso, del desempeño de las autoridades en las universidades nacionales experimentales, es necesario determinar los

indicadores de medición y estos surgen precisamente de las funciones, así como los roles que deberían ejercer como gerentes en sus instituciones.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.

Para Gordon & Mascaró, (1997) el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa.

Según Cardona, (2002) menciona que el desempeño laboral es el rendimiento con el que el ocupante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo. Las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

Según D-Vicente, (1998) nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

De acuerdo con García & Ruiz, (2002) el desempeño son las acciones y comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto Ghiseli señala como el

desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizar.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas norma, visión y misión de la organización.

Según Wherther & Cameron, (2006) la evaluación de desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación (esfuerzo). Supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos.

Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos.

Según Robbins, (2005) que el desempeño de los gerentes se ve reflejado en la ejecución de cuatro funciones administrativas fundamentales, estas son: planificación, organización, dirección y control. Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o su recompensará a los empleados. (Leon, 2016)

Definición de términos básicos

Habilidad interpersonal: capacidad que tiene un administrador para trabajar con eficacia como miembro de un equipo y para promover el esfuerzo colectivo de la unidad.

El administrador de proyecto debe tener una capacidad destacada para las relaciones personales, debido a encontrarse situado en el centro de una compleja red de relaciones Gestión de habilidades interpersonales: “un proceso variable, que representa el grado de funcionamiento autónomo en la asimilación de la información a partir del yo y del campo estimular” Witkin y Goodenough (1991).

Habilidades de comunicación interpersonal: comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras o gráficos entre dos o más personas. Gonzales (1997).

Habilidades en el manejo de negociación: “La negociación es la estrategia que consiste en dialogar con las partes que tienen intereses compartidos u opuestos, con el propósito de lograr un compromiso o llegar a un acuerdo. La negociación es una parte integral de la dirección de proyectos y, bien realizada, incrementa las probabilidades de éxito del proyecto.”

Habilidades en el manejo de delegación: dar a una persona o grupo las facultades y poderes necesarios para representar a otra u otras). Aquel que representa a otro se conoce como delegado: su cargo y su oficina reciben el nombre de delegación.

Habilidades en el manejo de asesoramiento: (Lippit y Lippit, 1986:1): “El asesoramiento es una interacción en dos sentidos, un proceso de buscar, dar y recibir-ayudar. El asesoramiento se dirige a ayudar a una persona, un grupo, una organización o un sistema más grande para movilizar los recursos internos y externos con objeto de resolver las confrontaciones con problemas y ocuparse de esfuerzos de cambio”.

Habilidades políticas: Robbins (2009) define como aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización.

Desempeño organizacional: Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce la percepción de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee. (ONN, 2007)

Eficiencia organizacional: Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" Productividad organizacional: productividad se le considere como una variable objetiva para la medición del desarrollo competitivo de una organización moderna. Alby, (1994)

Responsabilidad organizacional: Se define como la construcción de una nueva visión, sobre la "conciencia" social y organizacional, que interactúa permanentemente con un entorno que la influye, y que al mismo tiempo es influido.

Competitividad organizacional: “La competitividad es la capacidad que tiene la empresa (u organización), de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.” Koontz & O’Donnell (2013)

Eficacia organizacional: Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes y servicios.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de estudio: Descriptivo de corte trasversal, considerando la naturaleza del trabajo de investigación.

Área de estudio: La investigación se realizó en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, departamento de Recursos Humanos, contabilidad y análisis, la cual se encuentran en el edificio central, contiguo a la Iglesia La Merced.

Población de estudio: Estuvo constituido por el 100% (34) de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos, contabilidad y departamento de análisis de la UNAN, León.

Unidad de análisis: Se analizó a cada uno de los trabajadores del departamento del Recursos Humanos, contabilidad y análisis de la UNAN, León.

Criterios de inclusión

- Masculino y Femenino
- Edades mayores de 18 años
- Que deseen participar

Proceso e Instrumentos de obtención de información:

La información fue recolectada a través encuestas cara a cara, los cuales fueron llenados durante el periodo de estudio. Todo esto con previa autorización de la señora rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN, León. La recolección de la información se realizó en el sitio donde se encuentran los trabajadores. Para la recolección de los datos se adaptaron dos instrumentos: el primero para medir el nivel de relaciones interpersonales percibido que fue elaborado por Hernández Galicia (2008), conformado por 25 ítems y una confiabilidad de .929; el segundo instrumento, que midió el nivel de desempeño laboral auto percibido, fue hecho por Mejía Mejía (2009), conformado por 20 ítems y una confiabilidad de .917.

La técnica que se utilizó para recolectar información sobre relaciones interpersonales y desempeño laboral fue la encuesta, el instrumento fue un cuestionario el cual consto de presentación, instrucciones, datos generales y datos específicos con preguntas cerradas.

Relaciones interpersonales

PREGUNTA	ALTERNATIVA		
	Siempre	A veces	Nunca
	PUNTAJE		
1	2	1	0
2	2	1	0
3	2	1	0
4	2	1	0
5	2	1	0
6	2	1	0
7	2	1	0
8	2	1	0
9	2	1	0
10	2	1	0
11	2	1	0
12	2	1	0
13	0	1	2
14	0	1	2
15	2	1	0
16	2	1	0
17	2	1	0
18	2	1	0
19	2	1	0
20	2	1	0
21	2	1	0
22	0	1	2
23	2	1	0
24	2	1	0
25	2	1	0

Escala clasificación

- 0 a 32 deficiente
- 33 a 50 eficiente

Desempeño Laboral

PREGUNTA	ALTERNATIVA		
	Siempre	A veces	Nunca
	PUNTAJE		
1	2	1	0
2	2	1	0
3	2	1	0
4	2	1	0
5	2	1	0
6	2	1	0
7	2	1	0
8	2	1	0
9	2	1	0
10	2	1	0
11	2	1	0
12	2	1	0
13	2	1	0
14	2	1	0
15	2	1	0
16	2	1	0
17	2	1	0
18	2	1	0
19	2	1	0
20	2	1	0

Escala clasificación

- 0 a 29 malo
- 30 a 36 regular
- 37 a 40 bueno

Plan de Análisis: Es importante mencionar que cada encuesta fue procesada mediante estadísticas descriptivas, incluyendo la distribución de frecuencia y tablas de contingencias utilizando el paquete estadístico SPSS versión 21. Las variables cuantitativas fueron evaluadas mediante medidas de tendencia central (media) y de dispersión (desviación estándar, rango, valor mínimo y máximo) Para determinada asociación entre las variables bajo estudio se empleó la prueba de Chi cuadrado de Fisher ya que la población es pequeña, con un nivel de significancia del valor de P menor o igual a 0.05. Además, se utilizó Correlación de Pearson para establecer la relación entre las variables de interés, además se utilizar razón de prevalencia para determinar factores asociados al evento.

Consideración Ética: El presente estudio investigativo tuvo como pilares fundamentales el respeto a la dignidad y el bienestar de cada uno de los individuos participantes, los cuales fueron tomados en cuenta sin ningún acto obligatorio y sin intención de dañar su identidad como persona y como profesional. Para fines académicos cumpliendo con las normas de confidencialidad y privacidad referente a cada uno de los datos recolectados en este proceso, se firmó consentimiento informado.

Posibles sesgos

Sesgo de Selección: Es el sesgo habitual que pudo haber ocurrido en el momento de la selección de los sujetos que se incorporarán a la muestra. La selección se realizó con mucho cuidado de tal forma que se controlara este sesgo hablando con los responsables de las áreas de estudio.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Concepto	Indicador	Valores
Edad	Tiempo transcurrido desde el nacimiento hasta la fecha que se realizó el estudio.	Encuesta	20 a 24 años 25 a 29 años 30 a 34 años 35 a 39 años 40 a más años
Sexo	Carácter biológico que distingue al macho de la hembra expresado por características gonadales, cromosómicas y hormonales.	Encuesta	Hombre Mujer
Situación laboral	Situación en la que se encuentran las personas en edad laboral en relación con el mercado de trabajo.	Encuesta	Nombrado Contrato
Tiempo de trabajo	Tiempo de laborara desde su contratación	Encuesta	Mes o años
Estado Civil	Relación en que se encuentra una persona con relación a la sociedad de acuerdo con las leyes.	Encuesta	Casado(a) Unión libre/convivencia Viudo (a) Separado/Divorciado (a) Soltero (a)
Escolaridad	Período de tiempo que un niño o un joven asiste a la escuela para estudiar y aprender, especialmente el tiempo que dura la enseñanza obligatoria.	Encuesta	Primaria Secundaria técnico Universitario

Religiosas	Es una actividad humana que suele abarcar creencias y prácticas sobre cuestiones de tipo existencial, moral y sobrenatural.	Encuesta	Católico Evangélico Otros
Procedencia	Lugar, cosa o persona de que procede alguien o algo.	Encuesta	Urbano Rural
Relaciones interpersonales	Se emplean la comunicación verbal y paraverbal. Reunión de amigos: quedar con amistades supone un acto de comunicación interpersonal. Hay un intercambio de información mediante comunicación verbal, no verbal y paraverbal	Encuesta	Deficiente Eficiente
Desempeño Laboral	es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden	Encuesta	Malo Regular Bueno

RESULTADOS

I. Características Sociodemográficas

Los análisis se realizaron en base a un total de 34 participantes de diferentes áreas que tiene relación con recursos humanos, distribuidos de la siguiente manera: 16 personas fueron de contabilidad, 13 de RR.HH., y 5 personas corresponden al departamento de análisis, el sexo más predominante fueron los femeninos con el 58.8%, el rango de edad fue los del 41 a 58 años , además el 58.8% son nombrados, en relación al estado civil son casado la mayoría 67.6%, la escolaridad más prevalente es licenciado con el 88.2%, la relación es la católica con el 70.6%, y procedencia urbano con el 97.1%. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Datos Sociodemográficos de los trabajadores en estudio

Demografía	Total=34		Contabilidad=16		RR.HH.=13		Análisis=5	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Sexo								
Masculino	14	(41.2)	6	(37.5)	5	(38.5)	3	(60)
Femenino	20	(58.8)	10	(62.5)	8	(61.5)	2	(40)
Edad								
22 a 30 años	9	(26.5)	5	(31.3)	4	(30.8)	-	-
31 a 40 años	11	(32.4)	5	(31.3)	5	(38.5)	1	(20)
41 a 58 años	14	(41.2)	6	(37.5)	4	(30.8)	4	(80)
Situación laboral								
Nombrado	20	(58.8)	10	(62.5)	7	(53.8)	3	(60)
Contrato	14	(41.2)	6	(37.5)	6	(46.3)	2	(40)
Estado Civil								
Casado	23	(67.6)	9	(56.3)	10	(76.9)	4	(80)
Soltero	9	(26.5)	7	(43.8)	1	(7.7)	1	(20)
Unión de hecho estable	2	(5.9)	-	-	2	(15.4)	-	-
Escolaridad								
Licenciados	30	(88.2)	14	(87.5)	12	(92.3)	4	(80)
Máster	2	(5.9)	1	(6.3)	-	-	1	(20)
Bachiller	2	(5.9)	1	(6.3)	1	(7.7)	-	-
Religión								
Católica	24	(70.6)	10	(62.5)	9	(69.2)	5	(100)
Evangélica	4	(11.8)	3	(18.8)	1	(7.7)	-	-
Ninguna	6	(17.6)	3	(18.8)	3	(23.1)	-	-
Procedencia								
Urbano	33	(97.1)	15	(93.8)	13	(100)	5	(100)
Rural	1	(2.9)	1	(6.3)	-	-	-	-

Fuente: Encuesta

II. Prevalencia del desempeño laboral

Al analizar la prevalencia del desempeño laboral se puede observar que el 2.9% expresa que es mala la relación laboral, 41.2% indica que es regular y solo el 55.9% de la población expresa que es buena el desempeño laboral. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Prevalencia del desempeño laboral en los trabajadores en estudio

Área Laboral	Desempeño Laboral		
	Malo	Regular	Bueno
Total (34)	1 (2.9%)	14 (41.2%)	19 (55.9%)
Contabilidad (16)	1 (6.3%)	7 (43.8%)	8 (50%)
RR.HH. (13)	-	6 (46.2%)	7 (53.8%)
Análisis (5)	-	1 (20%)	4 (80%)

Fuente: Encuesta

III. Prevalencia de relaciones interpersonales

La prevalencia con relación a las relaciones interpersonales se puede observar que el 23.5% de los trabajadores tiene deficientes relaciones interpersonales, y 76.5% es eficientes, el departamento de contabilidad tiene 43.8%, RR.HH. 7.7%, deficientes relaciones. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Prevalencia de relaciones interpersonales en los trabajadores en estudio

Área Laboral	relación Interpersonal	
	Deficiente	Eficiente
Total (34)	8 (23.5%)	26 (76.5%)
Contabilidad (16)	7 (43.8%)	9 (56.8%)
RR.HH. (13)	1 (7.7%)	12 (92.3%)
Análisis (5)	-	5 (100%)

IV. Relación entre el desempeño laboral y las relaciones interpersonales

Al establecer la relación entre el desempeño y las relaciones laborales se determinó que del 100% de los que tienen malo desempeño laboral y deficientes relaciones laborales, el 28.6% de los que tiene regular desempeño laboral tiene deficientes relaciones laboral y el 84.2% de los que tiene buen desempeño laboral tiene eficientes relaciones laborales, sin embargo, esta relación carece de significancia estadística $P=0.09$ (Ver tabla 4)

**Tabla 4. Relación entre desempeño y relaciones laborales en los trabajadores en estudio.
N=34**

Relaciones laborales	Desempeño aboral		
	Malo	Regular	Bueno
	N (%)	N (%)	N (%)
Deficiente	1 (100)	4 (28.6)	3(15.8)
Eficiente	-	10 (71.4)	16(84.2)
Total	1 (100)	14 (100)	19(100)

Fuente: Encuesta

Al realizar la correlación de Pearson entre las variables en estudio, se logró determinar una correlación positivo baja de 0.27, siendo esta relación estadísticamente no significativa P=0.110

Tabla 5. Correlación entre desempeño y relaciones laborales en los trabajadores en estudio. N=34

Correlaciones entre Relaciones Interpersonales y Desempeño laboral			
		Desempeño	Relacione interpersonales
Desempeño	Correlación de Pearson	1	0.279
	Sig. (bilateral)		0.110
	N	34	34
Relaciones Interpersonales	Correlación de Pearson	0.279	1
	Sig. (bilateral)	0.110	
	N	34	34

Al analizar los factores asociados a la deficiente relaciones laborales están asociados más a mujeres [RP=1.22 (0.435 - 15.190)], trabajadores en edades de 41 a 58 años [RP=2.10 (0.494 - 8.928)], los trabajadores bajo contrato [RP=1.16 (0.332-4.104)], tener más de 5 años laborando [RP=2.09 (0.639 - 6.839)], y los que están laborando en el departamento de RR.HH. [RP=4.33 (0.600 - 31.37)] siendo esta relación estadísticamente no significativa. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Factores asociados a las relaciones interpersonales. N=34

Factores	Relaciones laborales					
	Deficiente		Eficiente		RP	IC-95%
	N	%	N	%		
Mujer	14	(53.8)	6	(75).	1.22	0.435 - 15.190
Hombre	12	(46.2)	2	(25)		
41 a 58 años	2	(25)	12	(46.2)	2.10	0.494 - 8.928
22 a 40 años	6	(75)	14	(53.8)		
Contrato	3	(37.5)	11	(42.3)	1.16	0.332-4.104
Nombramiento	5	(62.5)	15	(57.7)		
Más de 5 años	4	(50)	19	(73.1)	2.09	0.639 - 6.839
1 a 5 años	4	(50)	7	(26.9)		
RR.HH.	1	(12.5)	12	(46.2)	4.33	0.600 - 31.37
Otros	7	(12)	14	(53.8)		

Fuente: Encuesta

Al analizar los factores asociados desempeño laborales están asociados más a trabajadores en edades de 41 a 58 años [RP=1.39 (0.66 - 2.928)], tener más de 5 años laborando [RP=1.39 (0.664 - 2.928)], siendo esta relación estadísticamente no significativa. Ver tabla 7

Tabla 7. Factores asociados al desempeño laboral

Factores	Malo		Desempeño Bueno		RP	IC-95%
	N	(%)	N	(%)		
Mujer	4	(26.7)	9	(47.4)	0.51	0.207 -1.301
Hombre	11	(73.3)	10	(52.6)		
41 a 58 años	9	(60)	14	(73.7)	1.39	0.66 - 2.928
22 a 40 años	6	(40)	5	(26.3)		
Contrato	7	(46.7)	7	(36.8)	0.80	0.378 - 1.694
Nombramiento	8	(53.3)	12	(63.2)		
Más de 5 años	9	(60)	14	(73.7)	1.39	0.664 - 2.928
1 a 5 años	6	(40)	5	(26.3)		
RR.HH.	6	(40)	7	(36.8)	0.92	0.431-2.000
Otros	9	(60)	12	(83.2)		

Fuente: Encuesta

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este estudio se ha tenido como objetivo determinar la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral en trabajadores del área de RR.HH., contabilidad y análisis de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN, León. habiéndose calculado el coeficiente de Pearson, cuyo valor fue de $r= 0.279$, evidenciando que existe una correlación positiva pero baja entre estas variables, sin embargo, esta relación es significativa, estos resultados coinciden con las aseveraciones de Davis (1993), considera que el desempeño laboral se relaciona con la satisfacción de necesidades inherentes al sueldo, promoción, ambiente laboral, pero también considera la importancia de tener buenas interrelaciones sociales o interpersonales. De igual forma son similares a los obtenidos por García (2015), quien, en su trabajo de investigación desarrollado, logró identificar que existe una relación directa entre el trabajo en equipo y la motivación laboral.

También Santos, (2016) realizó una investigación, sobre las Relaciones Interpersonales y el Desempeño Laboral, lo cual evidencia que al concluir halla la relación sobre estas dos variables con una Correlación Positiva Alta, con un grado de significatividad de 0.6914; es decir, a excelentes Relaciones Interpersonales de los trabajadores de la municipalidad de Cajabamba aumenta el nivel de desempeño laboral. Otro trabajo similar es de Benites y Tigua, (2016) desarrollaron la tesis de licenciatura titulada “Las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Laboral del personal administrativo de la compañía grupo Imar s.a., aunque la correlación no es muy cercana, la relación existe entre las variables.

Según Gardner (1994), considera que las relaciones interpersonales, se relacionan con la denominada inteligencia interpersonal, describiéndola como capacidad de las personas para comprender a otros, interactuando eficazmente con ellos. Vygotsky (1991), en su teoría socio cultural, enfatiza el rol que cumple el contexto socio cultural en esta construcción. Torralba (2005), señala que la persona humana es una estructura plurirrelaciones y Hargreaves (1977) agrega que en las interacciones que se dan entre las personas, deben permitir establecer relaciones interpersonales positivas, donde la honestidad y franqueza, sean sus características esenciales. Como se puede ver en los resultados de esta investigación la mayoría del personal de la UNAN, León es eficientes, es 8 de cada trabajador, y esto es reforzado por lo ante mencionado.

Es importante destacar que las Relaciones Interpersonales influye en el desempeño laboral del personal de Recursos Humanos de la UNAN, León, ya que se pudo determinar que la motivación es pilar importante de las relaciones interpersonales y como se observó y analizó el no contar con elementos que promuevan este indicador como la falta de comunicación, desmotiva la participación productiva del personal. Todas estas limitaciones están relacionadas con las relaciones interpersonales entre el personal debido a la carga personal y a la naturaleza racional del ser humano, que en ocasiones puede convertirse en irracional al no poder manejar situaciones que se convierten en una encrucijada en el área del trabajo.

Una vez analizados los datos, se logró identificar los factores asociados como el ser mujer, edades mayores de 40 años, tener más de 5 años de laborar, tener contrato y no ser nombrados poseen un alto nivel de influencia sobre el comportamiento de los trabajadores dentro de la UNAN, León y a su vez influye en el desempeño laboral; el cual se ve afectado en el cumplimiento de tareas diarias así mismo por las veces de ausentismo en las horas de trabajo, perjudicando de esta manera los objetivos propuestos mensualmente y las remuneraciones percibidas por los colaboradores.

Es relevante tomar en cuenta entre los estudios realizados a nivel internacional refleja que las relaciones interpersonales son un factor de clima organizacional y el desempeño laboral es parte de la cultura organizacional por medio de la estructura formal del cargo a evaluar, ya que las funciones tan designadas por medio del diseño, análisis y descripción del cargo, permitiendo que se realice una evaluación acorde a las funciones que se desarrollen dentro del mismo y el nivel de productividad.

CONCLUSIONES

- La población en estudio se caracterizó en su mayoría por ser del sexo femenino, entre las edades de 31 a 40 años, de contrato nombramiento, casados, con nivel de educación de licenciatura, pero también un porcentaje con nivel de máster, de religión católico y procedencia urbana.
- Se determine que el 2 de cada 10 trabajadores tienen relaciones interpersonales deficientes, y 8 de cada 10 de ellos tienen relaciones eficientes, es decir prevalece más las buenas relaciones interpersonales, además el 3 de cada 10 tiene regular desempeño laboral y 1 de cada 10 tienen mal desempeño laboral y 6 de cada 10 tienen buen desempeño laboral
- La relación Interpersonales y el Desempeño Laboral muestra una relación directa y significativa pero no significativa al 0.110 con una probabilidad de error de $\alpha=0,05$. Lo que significa que existe una correlación positiva baja $r=0.27$. Es decir, aumenta la relación para ambas variables; por lo tanto, a buen nivel de las Relaciones Interpersonales aumentará el Desempeño Laboral de los trabajadores de la UNAN, León.
- Es importante destacar que del 100% de los trabajadores con mal desempeño laboral también presentan deficientes relaciones interpersonales, y el 84.2% de los que presentan buen desempeño laboral son eficientes en sus relaciones interpersonales.
- Los factores asociados a las deficientes relaciones interpersonales son: ser mujer, entre edades de 41 a más años, no tener nombramiento de puesto, tener más de 5 años de laborar y pertenecer al departamento de RR.HH. Sin embargo los factores relacionados con el mal desempeño laboral están más asociados a tener más de 5 años de laborar y tener edades mayores de 41 años.

RECOMENDACIONES

A la UNAN, León:

- Realizar espacios de buena convivencia social con los compañeros de trabajo empleando correctamente la buena comunicación de manera asertiva, empática y ser accesibles al tratar con los demás; Así saber escuchar y entender las necesidades de los demás.

Al sistema de bibliotecas:

- Que se incluya más bibliografía referente al tema, ya que es importante continuar realizando más y nuevos trabajos de investigación, puesto que existe muy pocos trabajos referentes a temas vivenciales en nuestro país.

Al área de Contabilidad, RRHH y Análisis:

- Fortalecer actitudes y conductas ligadas a las relaciones interpersonales y desempeño laboral mediante talleres continuos, con el acompañamiento del área de capacitaciones de RRHH en conjunto con el departamento de psicología, de modo que se propicie un espacio de interacción entre los compañeros de trabajo. Así mismo hacerlos conscientes de la importancia en la mejora del desempeño laboral.
- Realizar estudio ergonómico dentro de la división de recursos humanos, para prevenir en el personal desgaste físico que puede afectar el desempeño laboral.

XII.- REFERENCIAS

- ArteActiva. (2018). Evaluación del desempeño Laboral.
- Cerezal, J. R. (2014). *Relaciones interpersonales entre los colaboradores internos del Hotel Índigo – Israel*.
- control, F. (2017). Propuesta para evaluar el desempeño laboral.
- Córdoba, L. (2018). *Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego*.
- EcuRed. (2019). Desempeño Laboral.
- Iberoamericana, F. (2019). Importancia de las relaciones interpersonales.
- Jara, L. I. (2015). *Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015*.
- Jara, L. I. (2015). *Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Morales, 2015*.
- Leon, J. G. (2016). Relaciones interpersonales y desempeño laboral de los trabajadores .
- Lopez, D. I. (2019). *Relaciones interpersonales y desempeño laboral en profesionales de enfermería de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2019*.
- Natale, J. d. (2015). *Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia adulto del Hospital Nacional Cayetano Heredia 2015* .
- Padilla, á. G. (2016). Relaciones interpersonales en el trabajo.
- Paredes, M. B. (2019). *Relaciones interpersonales afectivas y desempeño laboral según variables sociodemográficas de los trabajadores de radio y televisión de Lima Metropolitana*.
- RODRÍGUEZ M., A. A., PAZ RETAMAL, M., LIZANA, J. N., & CORNEJO. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena.
- Santamaría, . M. (2017). *Las relaciones interpersonales, en el desempeño laboral de los colaboradores de automotores cumandá, del cantón ambato, de la provincia de tungurahua*.
- Vargas Aguilar, Y. A. (2018). *Relaciones interpersonales y desempeño laboral en la municipalidad Provincial de Yungay, 2018*.
- Zumaeta, S. J. (2017). *Relaciones Interpersonales y el Desempeño Laboral en la Oficina Registral del Reniec del Callao - 2017*.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN, LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA**



Buenos días/ tardes, mi nombre es _____ Soy estudiantes de la carrera de psicología de la UNAN, León. **Estamos realizando un estudio sobre relaciones interpersonales y desempeño laboral de los trabajadores del área de recurso humano y contabilidad de la UNAN, León, primer trimestre del 2021.** El objetivo es conocer su opinión y toda la información recolectada en este estudio permanecerá anónima. En orden de proteger la confidencialidad de la información que nos da, Usted no está obligado o participar en este estudio y puede retirarse en cualquier momento. Firmo este formato de Consentimiento Informado, Yo estoy señalando que he leído la información, y estoy de acuerdo en participar en este proyecto de investigación.

_____ / / /

Firma del participante

Fecha

_____ / / /

Firma del entrevistador

Fecha

Queremos asegurarle que todas sus respuestas serán mantenidas en confidencialidad y las respuestas no serán valoradas como buenas o malas. Tiene el derecho de detener la entrevista en el momento que quiera o saltarse las preguntas que no desee responder.

¿Tiene alguna pregunta?

¿Estás de acuerdo con ser entrevistada (o)?

[] NO ESTÁS DE ACUERDO EN SER ENCUESTADA (O)

[] ESTÁS DE ACUERDO EN SER ENCUESTADA (O)

PARA SER COMPLETADO POR EL ENCUESTADOR(A)

Certifico que he leído la autorización correspondiente a la/ el encuestada(o).

Firma: _____

Encuestadora / Encuestador

CUESTIONARIO SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES

Introducción:

Estimado(a), el presente cuestionario pertenece a la investigación Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral, tiene como objetivo recolectar su valiosa opinión acerca de la calidad de las relaciones interpersonales. Recuerde que el cuestionario es anónimo y su opinión es muy importante.

INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta una serie de enunciados, seguido de una columna de cinco categorías: **Siempre (S)** **A veces (A)** **Nunca (N)**

Marque usted con una (x) según considere oportuno en relación con su servicio.

DATOS GENERALES

I.- DATOS GENERALES DEL PACIENTE.

- | | |
|--|--|
| 1. Edad: _____ | 2. Sexo: 1. Masculino__ 2. Femenino_____ |
| 3. Situación laboral: 1. Nombrado__ 2. Contratado_____ | 4. Tiempo de servicio: _____ años |
| 5. Estado civil _____ | 7. Escolaridad: _____ |
| 6. Puesto laboral: _____ | 8. Religión _____ |
| 9. Tiene hijo: 1. Si__ 2. No__ Cuanto: _____ | 10. Procedencia: 1. Urbano__ 2. Rural__ |

N°	ENUNCIADOS	S	A	N
1	Expreso con confianza mis opiniones a mis colegas.			
2	Cuando mi colega me pide que haga algo que no quiero, digo NO sin sentir culpa o ansiedad.			
3	Me siento a gusto expresando mis puntos de vista a mis colegas.			
4	Cuando cometo un error lo reconozco.			
5	Cuando pienso en hacer algo que jamás he intentado confié en que puedo aprender a hacerlo.			
6	Les digo a mis colegas cuando su conducta me crea problemas.			
7	Puedo reconocer cuando mis colegas están en problemas.			
8	Cuando tengo un problema siento que mi colega se pone en mi lugar y me comprende.			
9	Mi compañera y compañeros de trabajo se ayudan cuando una de ellas o ellos esta con el trabajo muy sobrecargado.			
10	Existe el respeto entre los trabajadores			
11	Puedo observar interés de mis colegas cuando una de ellas o ellos se encuentra en problemas.			
12	Los colegas de mi servicio saben escuchar cuando uno lo necesita.			
13	He escuchado comentarios inapropiados de mis colegas cuando ellas están ausentes.			
14	Cuando existe alguna discusión los colegas del servicio responden de manera agresiva o sarcástica.			
15	Cuando observo que mis colegas se encuentran alterada, espero que se tranquilice para poder dialogar con ella.			
16	Cuando alguien del departamento del servicio comete un error, las demás tratan de ayudar a solucionarlo.			
17	Las colegas del servicio ingresan saludándose amablemente entre ellas.			
	Al momento de expresar ideas escuchamos detenidamente lo que la colega está reportando.			
19	Los colegas del servicio felicitan a sus colegas en ocasiones especiales.			
20	Cuando un colega me pide algo siempre me dice “por favor”.			
21	Siento que mis colegas me saben escuchar.			
22	Algunas veces he sentido que soluciono mejor mis problemas a que mis colegas me ayuden a solucionarlo.			
23	Puedo conversar con facilidad con mis colegas porque siento que ellas me dan fuerza para solucionarlo.			
24	Existe compañerismo entre mis colegas.			
25	Siento confianza con las colegas de mi servicio al contarles algo.			

CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAR

Introducción:

Estimado(a), el presente cuestionario pertenece a la investigación Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral, tiene como objetivo recolectar su valiosa opinión a nivel de desempeño laboral. Recuerde que el cuestionario es anónimo y su opinión es muy importante.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una serie de enunciados, seguido de una columna de cinco categorías:

Siempre (S)

A veces (A)

Nunca (N)

Marque usted con una (x) según considere oportuno en relación con su servicio.

N°	ENUNCIADOS	S	A	N
1	Realizo un buen trabajo.			
2	Trato bien a mis compañeros.			
3	Tengo amplio conocimiento del puesto.			
4	La calidad de mi trabajo es excepcional.			
5	Llego a la hora (puntual).			
6	Soy tolerante a las situaciones difíciles.			
7	Inicio mis labores prontamente.			
8	Tengo un alto grado de rendimiento.			
9	Tengo habilidad de motivar a otros.			
10	Tomo decisiones apropiadas y rápidas.			
11	Tengo capacidad para tomar responsabilidades.			
12	Tengo la capacidad para desarrollar ideas en mejora de mi trabajo.			
13	Trabajo en equipo.			
14	Poseo un espíritu de superación.			
15	Demuestro interés en mi trabajo.			
16	Asisto frecuentemente a las capacitaciones brindadas en el servicio.			
17	Tengo pleno conocimiento de las fases de mi trabajo.			
18	Me adapto con facilidad a los diversos sistemas de trabajo.			
19	Respeto la estructura organizativa dentro del servicio.			
20	Reconozco las necesidades dentro del servicio.			

Gracias por su atención