

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA PARA MEJORAR LAS RELACIONES
INTERPERSONALES EN LA EMPRESA SERVIMETALES S.A.C”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

QUISPE CCOYLLO, KENYA

Villa El Salvador

2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios por su amor y bondad, por brindarme salud y una buena familia. Especialmente a mis padres que siempre me han brindado su apoyo en todo momento, no solo en la vida universitaria sino también en el día a día, cuidándome y aconsejándome; a mis tíos que siempre confiaron en mí, que siempre estuvieron en los momentos difíciles y fueron participe de este trabajo; a mi sobrino que siempre fueron un motor para seguir avanzando, demostrarle que en la vida todo es posible.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por permitir que culmine la carrera universitaria, además por fortalecer mi cuerpo y mente para enfrentar situaciones adversas y salir adelante en todo lo que hago llenándome de bendiciones todos los días de mi vida.

Agradecer a mis padres, quienes se encargaron de velar por la salud, el bienestar y la felicidad en mi vida. A mi tía por sus consejos y por estar en todo momento.

Agradecer a mi pareja por todo su apoyo en este proceso.

Agradecer a mi asesor, en la realización del Trabajo de Suficiencia Profesional y a la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por la formación académica.

INDICE

INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.1.1 Antecedentes Internacionales.....	13
1.1.2 Antecedentes Nacionales	14
1.2 BASES TEÓRICAS	18
1.2.1 Relaciones Interpersonales.....	18
1.2.1.1 Definición	18
1.2.1.2 Características de las relaciones interpersonales.....	19
1.2.1.3 Importancia de las relaciones interpersonales.....	21
1.2.1.4 Tipos de Relaciones Interpersonales.....	22
1.2.1.5 Modelos de relaciones interpersonales.....	24
1.2.1.6 Dimensiones de las relaciones interpersonales.....	26
1.3 DEFINICIÓN TÉRMINOS BÁSICOS.....	30
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL.....	31
POBLACIÓN	33
TAMAÑO DE LA MUESTRA	33
2.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL DEL TRABAJO.....	33
2.1.1 Delimitación Temporal	33
2.1.2 Delimitación Espacial	33
2.2 DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA:	34
2.2.1 A nivel mundial.....	34

2.2.2 A nivel latinoamericana	34
2.2.3 En Perú – Lima	36
2.2.4 A nivel Metropolitana.....	36
2.2.5 Encuestas	38
2.2.5.1 Consolidado de Respuestas	38
2.2.5.2 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.....	39
A) Dimensión 1: Estilos de liderazgo	39
B) Dimensión 2: Habilidades comunicativas	44
C) Dimensión 3: Compromiso organizacional	49
2.2.5.3 Resultados de la Variable: Relaciones Interpersonales.....	54
2.3 MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO:.....	55
2.3.1 Modelo de Arce y Malvas.....	55
2.3.2 Aporte	59
2.3.3 Programa y cronograma para mejorar las relaciones interpersonales	60
2.4. RESULTADOS ESPERADOS POST APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	64
2.4.1 Propuesta para la mejora de las relaciones interpersonales.....	64
2.4.1.1 Finalidad	64
2.4.1.2 Establecimiento de objetivos	65
2.4.1.3 Beneficios	65
2.4.1.4 Alcance	66
2.4.1.5 Acciones a desarrollar	66
2.4.2 Organigrama Propuesto.....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	74

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Consolidado de Respuestas.....	38
Tabla 2. Resultados de la Dimensión Resultados de Liderazgo	43
Tabla 3. Resultados de la Dimensión Habilidades Comunicacionales	48
Tabla 4. Resultados de la Dimensión Compromiso Organizacional.....	53
Tabla 5. Resultados obtenidos de las Relaciones Interpersonales de la empresa Servimetales S.A.C.	54
Tabla 6: Situación actual de las relaciones interpersonales en la organización (Servimetales S.A.C.).....	56
Tabla 7: Programa para mejorar las relaciones interpersonales	60
Tabla 8: Cronograma para mejorar las relaciones interpersonales	61

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: El triángulo del amor. (Fuente: Sternberg, 1989)	23
Figura 2: Teoría del campo de fuerzas de Lewin.	27
Figura 3: Organigrama de la empresa Servimetales S.A.C.....	32
Figura 4: Datos de encuesta de relaciones en el trabajo en México	35
Figura 5: Datos de encuesta sobre una mejora de relación jefe-empleado	35
Figura 6: Resultados del nivel de relaciones interpersonales realizado a 3 empresas de radio y televisión en Lima Metropolitana.....	37
Figura 7: Resultados del primer ítem de la primera dimensión	39
Figura 8: Resultados del segundo ítem de la primera dimensión.....	40
Figura 9: Resultados del tercer ítem de la primera dimensión	41
Figura 10: Resultados del cuarto ítem de la primera dimensión.....	42
Figura 11: Resultados de la encuesta de la dimensión Estilos de Liderazgo	43
Figura 12: Resultados del primer ítem de la segunda dimensión.....	44
Figura 13: Resultados del segundo ítem de la segunda dimensión	45
Figura 14: Resultados del tercer ítem de la segunda dimensión.....	46
Figura 15: Resultados del cuarto ítem de la segunda dimensión.....	47
Figura 16: Resultados de la encuesta de la dimensión Habilidades comunicacionales.....	48
Figura 17: Resultados del primer ítem de la tercera dimensión	49
Figura 18: Resultados del tercer ítem de la tercera dimensión	50

Figura 19: Resultados del cuarto ítem de la tercera dimensión.....	51
Figura 20: Resultados del segundo ítem de la tercera dimensión.....	52
Figura 21:Resultados de la encuesta de la dimensión Compromiso Organizacional	53
Figura 22: Resultados del nivel de las Relaciones Interpersonales en la empresa Servimetales S.A.C.	54
Figura 23: Flujograma de la situación actual de las relaciones interpersonales interna en los Administrativos.....	62
Figura 24: Propuesta de un flujograma mejorado del proceso de las relaciones interpersonales Interna en Administrativos	63

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito general proponer acciones de mejora en las relaciones interpersonales en la empresa Servimetales S.A.C.

El problema de esta investigación se debe a una interrogante: ¿En qué estado se encuentra las relaciones interpersonales en la empresa Servimetales S.A.C y como se debería realizar para mejorarlo? ya que esta organización es una empresa familiar y no se toma en cuenta las relaciones interpersonales entre los colaboradores dando como consecuencias un clima laboral tenso, estrés en el personal y hasta discusiones entre los trabajadores, es por ello que se debe realizar estrategias y talleres de mejora de relaciones interpersonales.

El modelo de solución propuesto pretende mejorar las necesidades de relaciones interpersonales en la empresa a través del desarrollo de estilos de liderazgo, habilidades comunicacionales y compromiso organizacional.

Este trabajo se desarrolló en un estudio de tipo descriptivo. Aplicando la encuesta para la recolección de datos y como instrumento se usó el cuestionario, la cual fue aplicada a 39 trabajadores de dicha organización.

El estudio realizado en esta investigación demostró que las relaciones interpersonales en la empresa Servimetales S.A.C. se encuentran en un estado regular, pero si no se realizara cambios este estado se iría inclinando negativamente hacia un estado débil. Debido a esto, se plantea un programa para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa.

Los resultados obtenidos en esta investigación demostraron que, planteando un programa, se va a mejorar las relaciones interpersonales; contribuyendo esto de manera positiva hacia la empresa.

Palabras clave: Relaciones interpersonales, mejorar, empresa, programa

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional denominado “Propuesta para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa Servimetales S.A.C” tiene como propósito proponer acciones de mejora en las relaciones interpersonales de la empresa Servimetales S.A.C. mediante un modelo propuesto de estudio que va a analizar el estado actual de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa y cual va ser las estrategias y actividades que se van a realizar para mejorar esta problemática existente en la empresa.

El desarrollo de este trabajo de investigación se basa en tres puntos muy importantes las cuales son:

En el primer capítulo, está referido al marco teórico, en la cual se analiza información sobre antecedentes de la investigación, luego se define los conceptos teóricos básicos sobre la variable de estudio que es relaciones interpersonales, basándose en diversos autores que respaldan información como: importancia de las relaciones interpersonales, tipos de relaciones interpersonales, sus dimensiones y también que modelos de estudio se podría aplicar para analizar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

En el segundo capítulo, se presenta la metodología de desarrollo del trabajo profesional, la cual se analiza la problemática y consecuencias existente en la empresa Servimetales S.A.C, así como también determinar y analizar las relaciones interpersonales en diferentes niveles en la sociedad como: a nivel mundial, Latinoamérica, a nivel Perú y a nivel metropolitana. Para la recolección de datos se realizó una encuesta a los trabajadores arrojando aspectos negativos en relación a la variable de estudio. Luego se mostrará el modelo de solución propuesto para mejorar las relaciones interpersonales través de la mejora de estilos de liderazgo, habilidades comunicacionales y compromiso organizacional. En la última parte de este capítulo se presentará los resultados de la investigación a través de tablas estadísticas, así como también la interpretación de estos y de cómo va a influir la propuesta de solución dada a nivel organizacional y personal.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación las cuales tienen una estricta relación con los objetivos trazados a un inicio de la presente investigación.

Así tal cual, este trabajo de investigación de suficiencia profesional queda como propuesta de mejora para la empresa Servimetales S.A.C para así obtener unos mejores resultados en los objetivos organizacionales trazados, así como también, ser considerado como referencia para otros trabajos de investigación cuya variable de estudio es de índole similar.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Objetivo General

En la presente investigación se ha creído pertinente plantear el siguiente objetivo general:

- Proponer acciones de mejora en las relaciones interpersonales en la empresa Servimetales S.A.C.

Objetivos Específicos

Para responder a la pregunta general he creído oportuno contextualizar en los siguientes objetivos específicos:

- Describir los estilos de liderazgo en la empresa Servimetales S.A.C.
- Describir las habilidades comunicacionales en la empresa Servimetales S.A.C.
- Analizar el compromiso organizacional en la empresa Servimetales S.A.C.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Internacionales

León & Pérez (2019) con su tesis “Relaciones interpersonales y su impacto en la satisfacción laboral”, consideran que hay una problemática que se da con frecuencia dentro de las organizaciones provocando una serie de dificultades que limitan el nivel de productividad en los trabajadores como en las empresas, es por ello que esta tesis tiene por objetivo analizar las relaciones interpersonales de los trabajadores y como estos toman influencia sobre la satisfacción laboral dentro del contexto empresarial. En el desarrollo de la investigación, sigue un método descriptivo y además esta bajo la modalidad documental, finalmente el autor concluye de que hay una conexión negativa entre la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales tóxicas, afectando así el desempeño laboral y el rendimiento de los empleados dentro de una organización.

Asensio (2019) en su artículo "Las nuevas tecnologías y su influencia en las relaciones interpersonales", determina que la comunicación es un agente condicionante en las relaciones interpersonales, y que esta, es importante para las relaciones humanas y el desarrollo de la sociedad; pues depende de la comunicación para construir la identidad personal. Respecto a la actualidad tenemos un panorama que la sociedad está sumergida en las nuevas tecnologías, donde se encuentran todas las dimensiones humanas. Es por ello que esta investigación tiene como objetivo estudiar la influencia que presentan las nuevas tecnologías en las relaciones interpersonales. El artículo se desarrolla basándose en la identificación, revisión, comprensión y reflexión de bibliografías de temas sobre la comunicación, la tecnología y las relaciones

interpersonales. Finalmente, el autor concluye que existen impactos negativos e impactos positivos de las nuevas tecnologías sobre las relaciones interpersonales, comprobando que las nuevas tecnologías han supuesto una revolución en las formas de relación y en un segundo plano haciéndonos olvidar el valor de las relaciones interpersonales físicas.

Moreno & Perez (2018) con el artículo "Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica Del Chocó Diego Luis Córdoba", buscan analizar la importancia de las relaciones interpersonales en la vida social del ser humano, por lo cual realizan una investigación para identificar como incide las relaciones interpersonales en el clima laboral. Este estudio tiene como objetivo mejorar el desempeño de los empleados de dicha institución. En el desarrollo de la investigación se utilizaron 8 dimensiones como: relaciones cultura organizacional, relaciones interpersonales, comunicación, autonomía y toma de decisiones, motivación y apoyo, disponibilidad de recurso físico y de conocimiento, realizado en un modelo de estudio transversal de tipo cualitativo con un apoyo cuantitativo, en una muestra de 62 personas. El resultado que se obtuvo en la investigación demostró que la dimensión comunicación es la que más se correlaciona con las otras dimensiones, concluyendo que conservando buenas relaciones interpersonales favorece e incrementa la productividad en toda la institución.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Bejarano (2019) en su artículo "Relaciones interpersonales afectivas y desempeño laboral según variables sociodemográficas de los trabajadores de radio y televisión de Lima Metropolitana" nos dice que debido a un bajo desempeño laboral y malas relaciones interpersonales en empresas periodísticas que difunden información a una nación es necesario tomar medidas al respecto ya que pueden afectar a otras zonas o áreas en la organización, es por ello que el objetivo de la investigación es de estudiar las

diferencias, relación o grado de asociación entre el desempeño laboral y las relaciones interpersonales según variables sociodemográficas. La investigación es de tipo cuantitativo no experimental, de diseño descriptivo-comparativo, con técnica de recolección de datos de tipo encuesta, aplicando un muestreo no probalístico circunstancial de 90 trabajadores de organizaciones como TV Perú, Radio Nacional y Radio La Crónica. El análisis de resultados se realizó mediante el estadístico Rho de Esperman y el estadístico de alfa de Crombach, finalmente el autor concluye de que solo existe una relación moderada entre el desempeño laboral y las relaciones interpersonales, mas no una correlación significativa entre ellas.

Toro (2019) en su tesis titulada “Estrategias de relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional del Instituto de Desarrollo Empresarial e Inversor EIRL, Chiclayo”, tiene como objetivo general mejorar el Clima Organizacional del Instituto de Desarrollo Empresarial; mediante la aplicación de Estrategias de Relaciones Interpersonales. A su vez utilizo la metodología que corresponde al tipo diseño tipo experimental que posee un diseño pre experimental, trabajo con una muestra de 21 colaboradores; concluyendo que luego de aplicar las estrategias de relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional fue lo esperado, logrando una diferencia significativa de la situación pre y Post-test. Dando como conclusión la aprobación de la hipótesis, en la que se fundamenta que aplicando estrategias de relaciones interpersonales mejoran el clima organización del Instituto de Desarrollo Empresarial e Inversor EIRL, Chiclayo.

Aguilar (2019) en su tesis titulada “Gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en La Municipalidad de Puente Piedra, 2018”, nos presenta que existe una realidad problemática de los empleados en el Municipio Distrital de Puente Piedra, ya que no demuestran compromiso con su trabajo y además en apreciación de las relaciones interpersonales se expresan individualismo de manera que no hay un trabajo en equipo; es por ello que esta tesis tiene como objetivo general verificar si el

compromiso organizacional y los procesos administrativos incurren en las relaciones interpersonales en la Municipio mencionado. Este estudio es de enfoque cuantitativo, mientras que el diseño es no experimental y de corte transversal; la muestra es de 208 trabajadores de un total de 453. Los cuestionarios realizados fueron medidos por el coeficiente de Alfa de Cronbach para verificar su confiabilidad, en la cual se obtuvo para procesos administrativos (0.965), y, las relaciones interpersonales (0.910), compromiso organizacional (0.940). El estudio de los datos obtenidos se ajustó a una regresión logística ordinal. Finalmente, el autor concluye que el compromiso organizacional y los procesos administrativos incurren en las relaciones interpersonales de los empleados del Municipio Distrital de Puente Piedra.

Arias; Lazo & Quintana (2018) en su artículo “Es el clima organizacional determinante de las relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional” nos dice que en el Perú hay pocas publicaciones de artículos de investigación relacionados a estas variables que son muy importantes en el campo organizacional, ya que estos temán influyen de manera directa en los objetivos de la organización. Este artículo tiene como objetivo de analizar las relaciones entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales con el fin de valorar el impacto que tiene una sobre otra y viceversa. El método de estudio es de carácter predictivo con diseño ex post facto, comprendiendo en 3 niveles de investigación: descriptivo, comparativo y correlacional, aplicado en una muestra de 73 trabajadores de un total de 89 de trabajadores de una empresa privada en el departamento de Arequipa. Luego de la recolección de datos se analizó la causalidad entre las variables mediante un análisis de regresión. Finalmente llegan a la conclusion de que existen relaciones moderadas y positivas entre las variables de estudio y que las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional, mas no a la inversa.

Cabanillas & Chiclayo (2018) en su tesis que tiene por título “Relaciones Interpersonales y su relación con el Clima Organizacional de la UGEL Chepén 2018”, presenta como problema a investigar si las relaciones interpersonales tienen relación con el clima organizacional de los trabajadores ya que se ha observado la falta de compromiso de algunos empleados, obteniendo una mala atención hacia los usuarios. Es por ello que en esta tesis de investigación su objetivo principal es establecer la relación de las relaciones interpersonales sobre el clima organizacional de los empleados en la UGEL Chepén. La investigación es de tipo descriptivo, correlacional, de diseño no experimental; la muestra conformada fue de 39 trabajadores, en la cual para la acumulación de datos se aplicó un cuestionario que estaba constituida en una serie de preguntas mediante la escala de Likert. Finalmente llegan a la conclusión de que si hay incidencia de las relaciones interpersonales sobre el clima laboral en los empleados de la UGEL Chepén 2018.

Lobatón (2018) en su tesis “Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima laboral de los colaboradores de una tienda de Supermercados en el distrito de Jesús María, Lima 2018”, determina que el ambiente laboral se ve alterado por las relaciones interpersonales negativas llegando a formas conflictivas la interacción entre colaboradores y esto es lo que sucede en el supermercado de Jesús María, obteniendo un mal clima laboral de dicha organización. Es por ello que la tesis tiene como objetivo identificar la incidencia que se encuentra en las relaciones interpersonales sobre el clima laboral en los trabajadores del supermercado en donde se desarrolla el estudio. La investigación es de tipo aplicada, diseño no experimental, de nivel correlacional-causal; la muestra estaba constituido por 80 trabajadores, la cual se les aplicó 2 cuestionarios con grado de confiabilidad en alfa de Crombach, para luego llevar la información al software SPSS para ser analizado. Finalmente, el autor concluye que hay una incidencia mesurada de las relaciones interpersonales con respecto al clima laboral en los empleados en dicha empresa; traduciéndose que, a superiores relaciones interpersonales, hay un sobresaliente clima laboral.

Pacheco & Llerena (2017) en su tesis titulada “Influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Sur Motors, Arequipa”, determina que existen problemas de satisfacción laboral de parte de los trabajadores debido a que la relación entre los trabajadores se ven deterioradas por conflictos llegando a influenciar en los objetivos organizacionales de la empresa. Es por ello que esta tesis de investigación, su objetivo es establecer la incidencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral, existente entre los empleados de esa organización. El tipo de investigación desarrollada pertenece a un correlacional-causal, su diseño usado es no experimental, por el periodo de acumulación de los datos transversal, debido que se busca calcular las consecuencias de la variable relaciones interpersonales en la satisfacción laboral. La técnica utilizada es la encuesta y como instrumento el cuestionario, el tipo de muestreo es aleatorio tomando una muestra de 92 trabajadores del total de la organización. Finalmente llegan a la conclusión de que estas variables presentan una correlación estadísticamente significativa, lo que se da a entender que desarrollando unas apropiadas relaciones interpersonales entre los empleados va a permitir incrementar el grado de satisfacción laboral en dicha organización.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Relaciones Interpersonales

1.2.1.1 Definición

Moreno & Perez (2018) considera que:

“Son los principios que guían las relaciones entre los individuos, para regular sus problemas, identificar las normas de interacción entre personas y grupos, pudiendo ser agradables o desagradables”. (p.14)

Para (Romero & Gijón, 2016) las relaciones interpersonales es la

“Habilidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social” (p.170)

Según (Hernández, 2011) las relaciones interpersonales son la combinación de diversos talentos para alcanzar objetivos, en donde están en condiciones de discutir sus diferentes perspectivas y capacidad técnicas que tengan para poder alcanzar las soluciones sin que se pierda la disciplina y se genere agresiones (p.74)

Autor como Lozano (2006) indica que las relaciones interpersonales es una búsqueda de una nueva mirada de la sociedad hacia el sistema económico, una que lo vea desde la igualdad y la inclusión social, que de capacidad a los diversos seres humanos para que se avance a partir de su particularidad y de la actividad de una libertad consciente para el contexto social, biológico y planetario.

Las relaciones interpersonales es el modo de vincularse entre dos o más personas, en donde nos comunicamos y relacionamos diariamente, basándose en emociones, experiencias, sentimientos, intereses, valores, actividades sociales, conocimientos, principios, etc. El correcto manejo de las relaciones interpersonales permite un ambiente armonioso, da seguridad personal, deseo de superación, espíritu emprendedor y un desarrollo de la persona.

1.2.1.2 Características de las relaciones interpersonales

Según (López, 2006) las relaciones interpersonales ayuda a mejorar el entorno laboral y como ello repercute en la conducta de las organizaciones teniendo como características:

- La característica principal es el acto que se da entre dos o más personas, pues cada uno tendrá cierta postura como discrepancias, roces, celos en el contexto de las relaciones interpersonales.

- Dependiente del tipo de relación que se presente generará las preguntas que puedan aparecer o no, y que ello determinara el estilo de relación interpersonal que se dará.
- Indeterminadamente el tipo de relación interpersonal que se dé, estas podrían ser situaciones fáciles o difíciles.
- En las relaciones interpersonales con mayor frecuencia está el pasivo, quien se caracteriza por no dar a conocer su opinión; también está el asertivo, que toma su propia decisión y puede decir que no, promueve la transparencia, la integridad, la sinceridad y escucha lo que le dicen; por lo que puede cambiar de posición. Finalmente está el agresivo, quien también sabe decir no, pero tiene una manera de decirlo como amenazar y acusar para así evitar que los demás puedan opinar.

(Wiemann, 2011) Las relaciones interpersonales sanas se caracterizan por tener una comunicación competente que nos ayudara a mantener o corregir nuestra relación dentro de un margen adecuado y logrando conversar del día a día, dándose una comunicación apropiada y eficaz. Mientras que las relaciones interpersonales no sanas se caracterizan por tener separación de poderes, por lo que muchos se aprovechan de su autoridad generando la manipulación, la falta de respeto y la violencia; teniendo un impacto negativo en la autoestima y el aislamiento del trabajador.

No cabe duda que al haber incrementado los medios para comunicarnos, ha disminuido la calidad de las relaciones interpersonales, ya que nuestras actividades implican la interacción con otras personas, porque estas se desarrollan experimentándolas, tratando con las gentes, no solo conviviendo; es decir las mejores relaciones se implantan a base de interactuar bien y con capacidad para lograr armonía con los demás a

diferencia de aislarse y huir de la gente, esto conlleva a ser socialmente incompetente.

1.2.1.3 Importancia de las relaciones interpersonales

Ayuda a apreciar las sugerencias e indicadores de los demás, así como exponer ante el requerimiento de ciertas conductas y comportamientos. (Gijón, 2004)

Las conexiones interpersonales admiten un trabajo clave en el progreso del individuo. Varias de esas relaciones son casuales (con amigos de clase o compañeros de trabajo), otras son vitales (con los familiares o las familias de los amigos); así mismo son fundamentales importantes porque facilita una vida más feliz, un ambiente de trabajo más respetuoso y una buena calidad de vida; es decir que las relaciones interpersonales, es un escudo estratégico de cualquier organización en la actualidad, por lo que si obtienen un trabajo armonioso, en equipo, coordinado, alcanzaran los objetivos de la organización y el desarrollo del colaborador. (Extremera & Fernández, 2004)

Para optimizar el funcionamiento de la organización, se necesita fortalecer las relaciones interpersonales de cuantos participan en la empresa, puesto que mejorar los métodos de trabajo, el rendimiento corporativo y las condiciones de vida de los trabajadores; la misma acción hace que la empresa avance hacia la excelencia con una cultura que promueve la sinceridad, la transparencia, la integridad, la empatía; por lo tanto, avanzar hacia la competitividad sin miedos ni complejos. De modo que la relación interpersonal ayuda a mantener una convivencia entre el capital y trabajo (López, 2006, p.11-16)

El cómo podamos manejar las relaciones interpersonales son el apoyo de la personalidad humana y un factor ineludible en nuestra forma de vivir. Esto va a depender del vínculo que hagamos con los demás en

donde pueden ser satisfactorias o de mucho sufrimiento; donde no debemos obligar a los demás a que acepten nuestra forma de pensar, ser cortés y amistoso con todos, cumplir con los compromisos y las promesas.

1.2.1.4 Tipos de Relaciones Interpersonales

Zupiria (2015), menciona que las relaciones interpersonales varían de la siguiente forma:

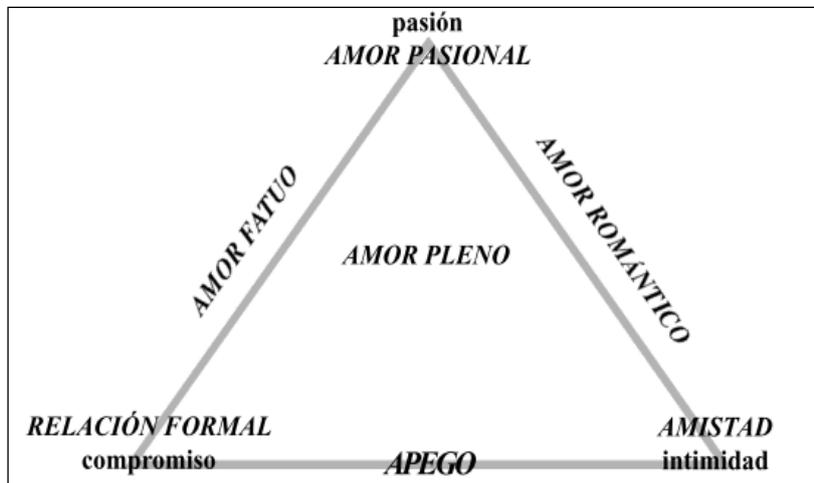
a. Íntimas/Superficiales. Estas se diferencian una con la otra según la necesidad del nivel de intimidad que requiera y puede ser afectada parcialmente, siendo íntima en cierta proporción en uno de las bandas en la relación. Esta intimidad puede desorientar a la persona, dependiendo si alguno de ellos o ambos, no tiene protegida sus carencias emotivas.

b. Personales/Sociales. Tiene una composición de distintos factores como: identidad personal que hace referencia a lo personal y a la identidad social que motiva a integrar a un grupo. Se ha demostrado que en disposiciones distintas se tiene como preferencia una personalidad sobre la otra. En las relaciones sociales toma como referencia la interacción entre dos o más personas, por lo que si estamos solo o con alguien hay una despersonalización y una adaptación de estereotipos sociales. No dependen las características al grupo que pertenezca. En las relaciones toma como referencia la identidad personal, teniendo a al otro individuo como exclusiva e irremplazable, este es atraído hacia el otro individuo por lo que es y no por que pertenezca a un grupo.

c. Amorosas. Está integrado por tres agentes: compromiso, intimidad y pasión. Analizando se permite indicar que el vínculo profesional se fundamenta especialmente en el compromiso.

Teniendo por componentes:

Figura 1: El triángulo del amor.



(Fuente: Sternberg, 1989)

- Amistad: Es una relación afectiva entre dos o más persona, que predomina la intimidad.
- Relación pasional: Se actúa según las emociones, dejando atrás el razonamiento, en la que sobresale la pasión.
- Relación formal: Las personas que la conforman establecen acuerdos mutuos, que predomina el compromiso.
- Relación romántica: Un proceso de vínculos afectivos y socio-emocionales complejos, que destaca el compromiso y la intimidad.
- Apego: Es la relación afectiva más íntima, profunda e importante que establecemos los seres humanos, que predomina el compromiso y la intimidad.
- Relación fatua o loco: Puede producirse porque los miembros de la pareja quieren estar juntos, sin embargo, no tienen muchas cosas en común en donde destaca el compromiso y la pasión.
- Amor pleno o consumado: Existe una cantidad equilibrada de intimidad, pasión y compromiso.

1.2.1.5 Modelos de relaciones interpersonales

Los modelos que contribuyen al momento de establecer relaciones interpersonales están determinados por cuatro:

a. Modelo de Hildegard Peplau

Este modelo se publicó en 1952 por Hildegard Peplau, explica el autocuidado a través de la relación enfermero paciente, indicando que un individuo enfermo que requiera atenderse en el hospital y una enfermera educada responde todas sus consultas y necesidades; bajo la medición de las relaciones interpersonales orienta a la enfermera a entender a las personas según su factor social, psicológico, cultural y biológico, logrando en ellos cambios positivos que ayudan en su tratamiento. Abarca cuatro indicadores: (1) La orientación, (2) La Identificación, (3) la explotación, (4) La resolución. (Puga et al., 2015)

b. Modelo de Hawthorne

Según (Chiavenato, 2007) realizo:

- Primer experimento: importancia de la participación humana

A los seleccionados se les invito a colaborar del experimento y se sustituyó por otros supervisores con estilos de mandos menos agresivos, ya que antes eran tratados con amenazas para corregirlos. Por lo que se llegó a la conclusión de que hacerlos partícipes y tomar en cuenta sus opiniones logra incrementar la productividad teniendo una mejor relación.

- Segundo experimento: importancia de la comunicación

Se da cuenta que los colaboradores no estaban integrados a la empresa ni a sus objetivos, ya que el estado de ánimo y sentimientos ejerce influencia en las relaciones interpersonales; teniendo que orientar a los obreros a detectar el descontento que sentían pudiendo ser las relaciones con su familia o su carácter, optando por una terapia para que la gente logre hablar de su problema para así tener una descarga

emocional y expulsión de frustraciones, teniendo como resultado que los colaboradores se sentían mejor para trabajar con sus supervisores y en la organización, por haber sido escuchados.

- Tercer experimento: efectos sociales y los grupos informales

El estado de ánimo de los colaboradores no se debe trabajar por separado, porque tienen una variación de la productividad siendo afectado por las relaciones interpersonales y los incentivos económicos. La clasificación de los grupos en formales e informales es un conocimiento fundamental de la organización, si se desea lograr los objetivos y misión, tienen que establecer grupos sociales, valores y normas.

c. Relaciones con las personas

Para Chiavenato (2007) Todo sistema de relaciones interpersonales se ve en grupos de personas que intercambian expectativas, formando parte importante la interacción de los colaboradores para la cultura organizacional, en donde cada uno evalúa lo que ofrece y recibe. Las relaciones interpersonales dependen mucho de las autoridades que ocupan para que tengan satisfacción en la organización; cuando la motivación entre los integrantes es alta, las relaciones interpersonales tienden a ser elevado y proporciona relaciones de interés, satisfacción, ánimo y colaboración entre los partícipes. Por lo que las relaciones interpersonales deben incluir: 1) Comunicaciones: los colaboradores deben presentar sugerencias y opiniones sobre las tareas que se le designen. 2) Cooperación: los colaboradores deben compartir la toma de decisiones y el control de las actividades que desempeñen. 3) Protección: el ambiente psicológico del trabajo influye en las relaciones interpersonales para el bienestar de los colaboradores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias. 4) Asistencia: la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador, para que no afecte las relaciones

interpersonales. 5) Disciplina y conflicto: se debe definir reglas claras en las relaciones para imponer la disciplina y lidiar con los conflictos.

d. Modelo de Arce y Malvas

Modelo utilizado por Arce & Malvas (2014) para la evaluación de las relaciones interpersonales en la superficie laboral. En este modelo el autor presenta tres indicadores: (1) Estilos de liderazgo, (2) habilidades comunicativas y (3) compromiso organizacional.

1.2.1.6 Dimensiones de las relaciones interpersonales

Para este trabajo de investigación se va a utilizar el modelo de Arce & Malvas (2014), en el cual indica que las relaciones interpersonales tienen 3 dimensiones esenciales: (a) Estilos de liderazgo, (b) habilidades comunicacionales y (c) compromiso organizacional.

a. Estilos de liderazgo

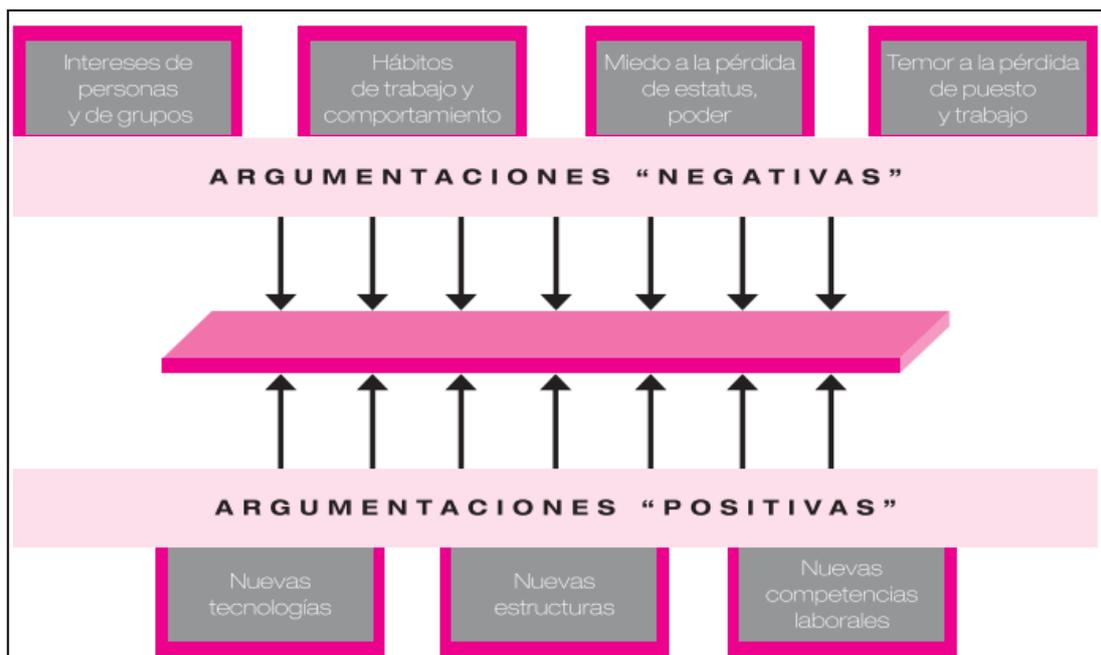
El líder debe incluir inspirar y motivar a los colaboradores que se esmeran para lograr las metas organizacionales, los gerentes de primera línea están a cargo del desempeño de los colaboradores, porque tienen la autoridad para contratar o despedir, controlar recursos y asignar trabajo. La función interpersonal de la administración tiene por cumplimiento que los gerentes realizan tres subfunciones: representante, enlace y líder. (Chuck, 2013, p.5,9).

En ese sentido, caracteriza la forma en cómo trabajan los líderes; es decir su estilo. El líder realiza una visión compleja, pues visualiza la dinámica del rol de los directivos, con el desarrollo de la cultura propia de una organización, la cual cumple diversas funciones al interior de las mismas, una de las cuales es el aseguramiento de las estabildades de la organización como sistema total, requisito fundamental para cumplir sus objetivos productivos, sociales y financieros. (Sanchez, 2017, p.20,16). Por otra parte, se caracteriza por la capacidad de influir en otros que lo rodean para lograr un fin valioso, motivando así un objetivo que beneficie al grupo. (Hernández, 2011, p.83)

Sus indicadores son:

- Liderazgo autoritario: Es aquella persona segura de sí misma y que decide asumir las consecuencias de sus decisiones, piensa que los colaboradores no tienen capacidad y solo él puede imponer su punto de vista sin pedir opiniones; pocas veces participa en la ejecución de las tareas, solo le importa que el resultado sea rápido y exitoso.
- Liderazgo democrático: Es una forma de respetar, escuchar, tomar en cuenta la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas, decisiones que son compartidas entre los altos líderes y los colaboradores, sin que las ideas o palabras de uno represente más que el otro. Estos líderes comparten tiempo con sus colaboradores y se preocupan más por la calidad.
- Liderazgo permisivo: Son líderes que se concentran en los colaboradores, que permite que ellos hagan las cosas conforme a sus formas y técnicas, no ejerce control sobre el grupo. Muchas veces influye sus emociones y/o sentimientos en su toma de decisiones rápidas.

Figura 2: Teoría del campo de fuerzas de Lewin.



(Fuente: Hernández, 2011)

b. Habilidades comunicacionales

Las habilidades comunicativas es un controlador que, si se implica adecuadamente en el entorno, incrementa la autoconfianza; permitiendo a los colaboradores a escuchar de manera activa y empática, en donde reconocen y responde a señales verbales y no verbales; para ello es importante conocer los sentimientos de las personas. También ayuda a escoger un comportamiento ante una determinada situación, y no ordenes que les impongan ciertas barreras en su expresión. (García & Vanderslice, 2006, p.103)

La comunicación forma parte importante de la organización, porque si no es utilizado adecuadamente los canales formales de comunicación y el mensaje fuera transmitido de boca en boca hasta llegar al receptor, esto generaría deficiencias, omisiones y distorsiones; es por ello que hay que establecer bien los canales para que la información fluya horizontal y vertical, porque lo mejor es la comunicación interpersonal que es el cara a cara. (Horacio, 2005, p.9). De modo que, se da interacciones en la organización empresarial para lograr transmitir información entre los directores o colaboradores de manera recíproca. La comunicación puede ser unilateral o bidireccional donde el mensaje es enviado de diferentes formas por lo que se debe conocer lo que se quiere transmitir a los demás y darnos cuenta que un adecuado uso lingüístico, o gestual, o corporal, se vuelve un apropiado y eficaz comunicación interpersonal.

Sus indicadores son:

- Comunicación asertiva: Mide las opiniones, sentimientos e ideas, respetando sus derechos y de los demás. Teniendo por objetivo fundamental el no conseguir lo que se desea a cualquier precio, sino ser capaz de expresar de forma adecuada y sin agredir; ya que una de las habilidades de una persona asertiva es aprender a definir e identificar los derechos humanos. A su vez, esto ocasiona que se siente cómoda en las relaciones interpersonales. (Van-der & Gómez, 2006, p.249)
- Comunicación empática: Es hablar y escuchar con aceptación,

respeto e interés en los sentimientos de la otra persona, teniendo una actitud que nos lleva a coincidir con la intención, emociones, necesidades, acción, interpretación y observación, para así poder comprenderla mejor. Conlleva a compartir experiencias con la certeza de que la otra persona lo está escuchando. (Martin, 2018, p.44)

- Escucha activa: Consiste en demostrar la comprensión de todo el mensaje, para así tomar buenas decisiones. Ello puede ser adquirida o desarrollada con la práctica, que permite comprender la comunicación no verbal y como afecta a su percepción de lo que se está diciendo, no hace juicios sobre quien le habla y se esfuerza por ser preciso. (Dugger, 2006, p.21)

c. Compromiso organizacional

Es un factor decisivo en la voluntad de comprometerse e interactuar con la organización, teniendo por deseo la permanencia en la organización. (Littlewood & Uribe, 2018, p.10). Es el grado en que el colaborador se siente identificado en la organización y con las metas, además tener las ganas de quedarse; siendo la rotación una relación negativa para el compromiso organizacional. (Amorós, 2007, p.73)

Sus indicadores son:

- Compromiso individual: Es el nivel de participación que el colaborador tiene con los objetivos y los valores de la empresa. Además, un colaborador comprometido tiene mejor rendimiento para realizar sus tareas. (Silva, 2018, p.48)
- Compromiso colectivo: Es la necesidad de un trabajo colaborativo junto con sus compañeros, generado por el dialogo, comprensión, se preocupa por su compañero, resuelven las dificultades y definiendo las tareas; a partir del cual analizan en común situaciones problemáticas o proyectos, con mayores y mejores criterios. (Harf, 2018, p.30)

1.3 Definición Términos Básicos

- Interacción: Es la acción que se realiza mutuamente entre dos o más personas, objetos, agente, fuerzas.
- Comunicación: Es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.
- Vinculo: Es la unión que se da entre una persona o cosa con otra.
- Autoconcepto: Es la opinión de una persona sobre sí mismo y que está asociada a un juicio de valor.
- Conductual: Es la manera de comportarse en la vida, perteneciente a la conducta humana.
- Personalidad: Es el conjunto de cualidades o características originales que destaca una persona y la distingue de otra.
- Empatía: Es la capacidad que tiene una persona de identificarse y compartir sus sentimientos con algo o alguien.
- Competitividad: Es la capacidad de mantener de manera sistemática ventajas que dejan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un ambiente socioeconómico. Es la capacidad de una persona para competir.
- Despersonalización: Es la acción y efecto de despojar a alguien su carácter o atributos personales, es decir, hacerle perder su identidad.
- Estereotipos: Es una idea o imagen admitida por un grupo de personas o sociedad con carácter inalterable.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

El presente trabajo de suficiencia profesional se realizó en el contexto de la empresa Servimetales S.A.C. con CIIU 28111- Fab. Prod. Metal. Uso estructural, es una organización especializada en la fabricación, montaje y mantenimiento de estructuras metálicas para los sectores de la Construcción, Industria, Comercio, Agro y afines, en todo el país; contando con una experiencia de 28 años en el mercado. Visión: Ser reconocida en el mercado de estructuras metálicas como la empresa más oportuna y eficaz por el profesionalismo prestado por nuestros colaboradores en el próximo quinquenio. Misión: Diseñar, fabricar, instalar, mantener y comercializar estructuras metálicas para los sectores de la construcción, agroindustrial y comercial. Igualmente presta el servicio de asesoramiento de diseño y respaldo técnico a proyectos de ingeniería, gerencia de proyectos, construcciones, mantenimiento y negocios afines.

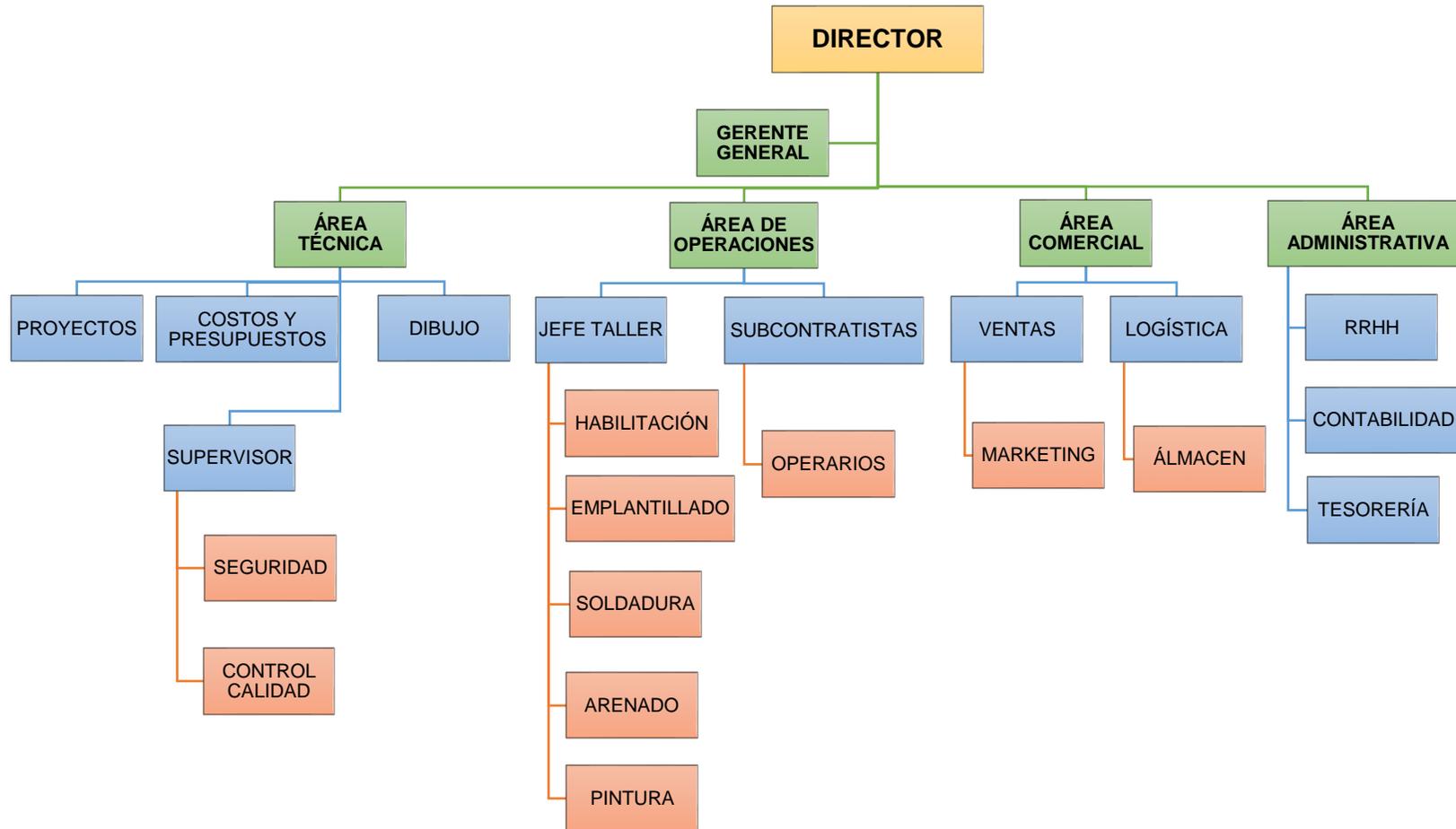
Teniendo la oportunidad de laborar desde agosto del 2019 en la empresa en el área de recursos humanos y administrativa por lo que me permitió identificar la problemática citada de fuentes primarias, que garantizara la validez y fiabilidad del presente trabajo.

Para Arias (2012):

“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (pág. 24)

Por lo que la investigación corresponde a un estudio de tipo descriptivo, debido a que está dirigida a analizar y describir las relaciones interpersonales en la organización, cuyo objetivo de la compañía es la fabricación y montaje de estructuras metálicas, conjuntamente se explica por qué cuentan con determinadas relaciones y en qué condiciones se están presentando.

Figura 3: Organigrama de la empresa Servimetales S.A.C.



Fuente: Aprobado por Gerencia General 02 febrero, 2020

Población

En la presente investigación la población está comprendida a todos los trabajadores de la empresa como administrativos y operarios, sumando 39 personas, los cuales están distribuidos de la siguiente forma:

- 12 colaboradores (administrativos)
- 27 colaboradores (operarios)

Tamaño de la muestra

Nuestra muestra se delimitará a los 39 colaboradores de la empresa ubicada en el distrito de Pachacamac.

2.1 Delimitación temporal y espacial del trabajo

2.1.1 Delimitación Temporal

El trabajo de investigación está delimitada al año 2020 con información de la empresa Servimetales S.A.C, las cuales se han distribuido de manera estratégica para poder realizar el trabajo de forma exitosa.

2.1.2 Delimitación Espacial

Se delimita a la empresa Servimetales S.A.C. ubicada en el distrito de Pachacamac, departamento de Lima, Perú, la investigación ha sido realizada con todo el personal.

2.2 Determinación y análisis del problema:

2.2.1 A nivel mundial

En el mundo actual en el que vivimos se han visto cambios importantes que afectan nuestra forma de vivir, sobre todo en la manera de relacionarse con los demás. La comunicación es un factor importante en las relaciones humanas y en el desarrollo de la sociedad. En el mundo moderno vemos que se han desarrollado e innovado nuevas tecnologías las cuales se han incluido en diversos ámbitos de la vida humana como el mundo laboral, educacional, político, familiar, destacando que el uso de las nuevas tecnologías ha influido en la forma de comunicación e interacción entre seres humanos. (Asensio, 2019)

Esto lo podemos ver en una publicación en el diario El Comercio (2018) en la cual las relaciones interpersonales han sido afectadas por el uso de la tecnología (el celular), este estudio se realizó por la Agencia de investigación Ipsos, liderado por la doctora Nancy Etkoff. Este estudio revela que las personas prefieren usar el teléfono antes que relacionarse con sus familiares, amigos, compañeros de trabajo.

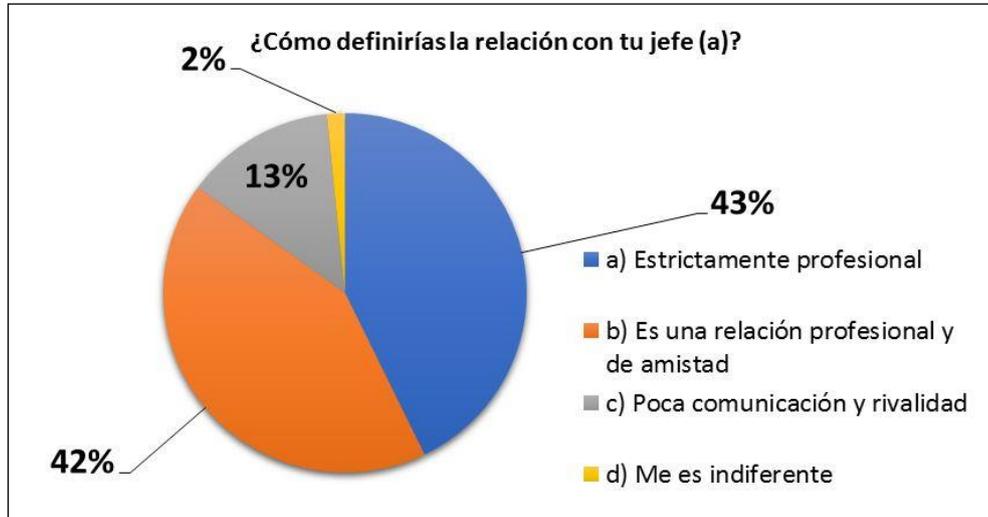
2.2.2 A nivel latinoamericana

Ramirez (2019) afirma que las variables que se atan a las relaciones interpersonales negativas (conflicto entre compañeros, con superiores), genera una literatura amplia, en donde se puede predecir a que esto lleve a que no haya un bienestar o satisfacción laboral de los empleados, además que afecte en el desempeño laboral de los empleados dañando los objetivos trazados por la empresa.

En Latinoamérica, en el país de México, el portal electrónico de empleo Bumeran (2017) realizó una encuesta “Relaciones en el trabajo”, arrojando datos que el 56% de lo de mexicanos abandonarían su empleo a causa de malas relaciones con su jefe. En la cual el 43% de los trabajadores afirman que

solo tienen un vínculo profesional con su jefe debido a una falta de comunicación entre ellos.

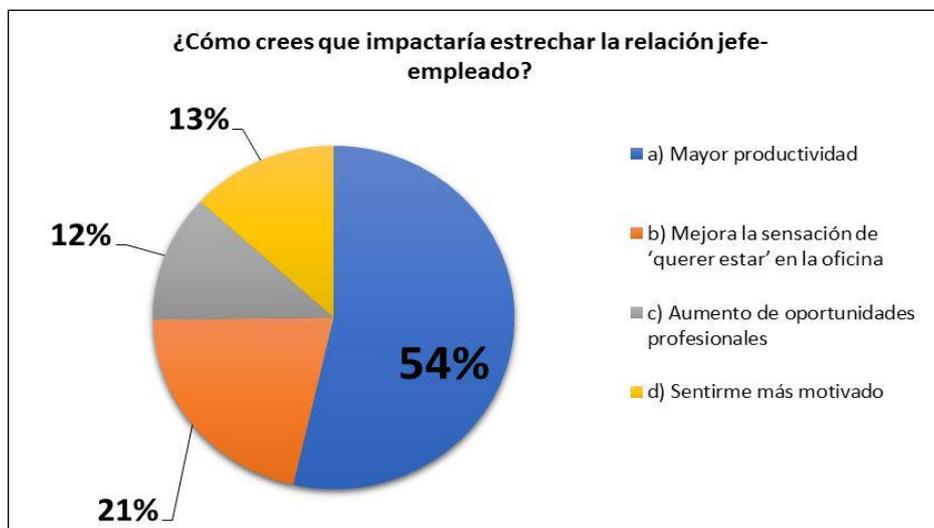
Figura 4: Datos de encuesta de relaciones en el trabajo en México



Como vemos las relaciones interpersonales, tanto con superiores y compañeros en el ámbito laboral, tiene una fuerte influencia en el grado de satisfacción laboral que experimentan los empleados.

En cambio, si esta relación entre empleados y jefes mejoraría, habría un incremento en el alcance de los objetivos trazados tanto en la organización y personal.

Figura 5: Datos de encuesta sobre una mejora de relación jefe-empleado



2.2.3 En Perú – Lima

Según el diario Gestión (2017) la empresa Adecco realiza un análisis que, para tener un buen clima organizacional, las empresas deben de tener en cuenta 6 variables que influyen en el compromiso, satisfacción, productividad de los colaboradores y así mismo una mejor calidad de servicio y reputación de la empresa. Estas variables son: relaciones interpersonales, comunicación organizacional, liderazgo, organización del trabajo, condiciones de trabajo y política de gestión de personas. Como podemos observar las relaciones interpersonales es una variable muy importante que influye directamente para llegar a los objetivos organizacionales.

Además, a esto lo asociamos, según el diario La República (2020) se realizó una encuesta de satisfacción laboral nacional en la cual arroja que solo el 24% de los peruanos son felices en su empleo. Esto arroja que hay un porcentaje bajo de empleados que tengan buenas relaciones interpersonales entre los superiores y compañeros, ya que como hemos observado, las relaciones interpersonales es una de las variables que influyen para una buena satisfacción laboral.

2.2.4 A nivel Metropolitana

Como vemos, en este nuevo mundo se toma importancia al capital humano y en qué estado se encuentra su bienestar en las organizaciones ya que estos son la mano de obra que dependiendo del desempeño laboral que estos ofrecen, las empresas van a alcanzar los objetivos y metas que se han trazado.

Esto lo podemos observar en un artículo de investigación realizado a organizaciones de radio y televisión en Lima Metropolitana, en la cual la finalidad era de estudiar la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral, que estos ofrecen en sus respectivos trabajos. El estudio se realizó a trabajadores de 3 empresas del rubro de radio y televisión las cuales son: TV Perú, Radio Nacional y Radio La Crónica; en una muestra seleccionada no probalísticamente de 90 trabajadores las cuales un

44.4% de la muestra eran hombres y un 55.6% eran mujeres. Para la encuesta se utilizó las variables que corresponden a los indicadores de Satisfacción en las Relaciones Interpersonales en el trabajo (SRIT) en diferentes aspectos sociodemográficas. (Bejarano, 2019)

Figura 6: Resultados del nivel de relaciones interpersonales realizado a 3 empresas de radio y televisión en Lima Metropolitana

<i>Descripción del nivel de relaciones interpersonales y sus dimensiones</i>					
		Niveles	Frecuencia	% valido	% acumulado
Relaciones interpersonales afectivas	Bajo	15 a 23	24	26.7	33.3
	Medio	33 a 43	37	41.1	67.8
	Alto	44 a 56	29	32.2	100
Relación con el jefe	Bajo	06 a 13	30	31.1	31.1
	Medio	14 a 20	37	41.1	72.2
	Alto	21 a 27	23	27.8	100
Relación con los pares	Bajo	08 a 19	30	33.3	33.3
	Medio	20 a 25	37	41.1	74.4
	Alto	26 a 31	23	27.8	100

Dando como resultados que hay un 26.7% de nivel bajo en relaciones interpersonales; un 41.1% de nivel promedio y un 32.2% de alto nivel en relaciones interpersonales. Otros resultados obtenidos es que las mujeres tienen una mejor relación interpersonal con los pares (compañeros de trabajo) que los hombres; además que cuando los trabajadores tienen un mejor desempeño laboral tienen una mejor relación con los pares y por ultimo cuando los trabajadores tienen hijos su relación interpersonal es mejor a comparación a trabajadores que no tienen hijos y esto también conlleva a que si el trabajador tiene un mayor número de hijos habrá una mejor relación con los pares y los jefes.(Bejarano, 2019)

2.2.5 Encuestas

La encuesta o cuestionario se aplicará a una muestra seleccionada por conveniencia, aplicándose a todo el personal de la organización, este tipo de instrumento utilizado se diseñó a partir de las relaciones interpersonales que fue elaborado en base al modelo de arce y malvas (2014). El instrumento está compuesto por un conjunto de 12 preguntas respecto a 3 dimensiones, la escala para cada pregunta es de tipo Likert, donde cada afirmación posee 5 alternativas de respuesta que busca medir las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, el cuestionario elegido para la acumulación de información fue adaptado, con el propósito de identificar y conocer las relaciones interpersonales. Para que se pueda mejorar y proponer un programa que ayude a acortar las brechas de los estilos de liderazgo, habilidades comunicacionales y compromiso organizacional.

2.2.5.1 Consolidado de Respuestas

Tabla 1. Consolidado de Respuestas

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVEL / RANGO
RELACIONES INTERPERSONALES	Estilos de Liderazgo	- Autoritarismo	1	Totalmente en desacuerdo (1)	Muy débil (0 - 12)
		- Democracia	2, 4		
		- Permisividad	3		
	Habilidades comunicacionales	- Comunicación asertiva	5, 8	En desacuerdo (2)	Débil (13 - 24)
		- Comunicación empática	6	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Regular (25 - 36)
		- Apertura de escucha	7		
	Compromiso organizacional	- Compromiso con la labor	9,11	De acuerdo (4)	Fuerte (37 - 48)
		- Compromiso colectivo	10, 12	Totalmente de acuerdo (5)	Muy fuerte (49- 60)

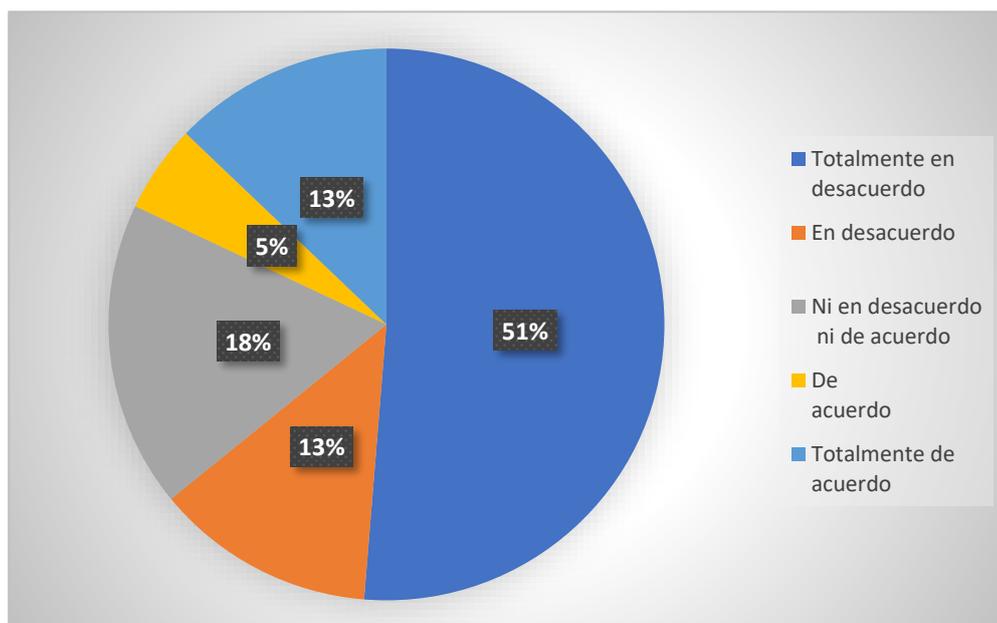
2.2.5.2 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta

Las encuestas fueron aplicada a 39 colaboradores de la empresa y mediante la aplicación de 12 preguntas se detectará las deficiencias con las que cuentan los colaboradores, se procedió a analizar e interpretar los resultados de la encuesta. A continuación, veremos los resultados obtenidos.

A) Dimensión 1: Estilos de liderazgo

1) ¿Considero que existe autoritarismo en el manejo administrativo?

Figura 7: Resultados del primer ítem de la primera dimensión



(Fuente: Elaboración propia)

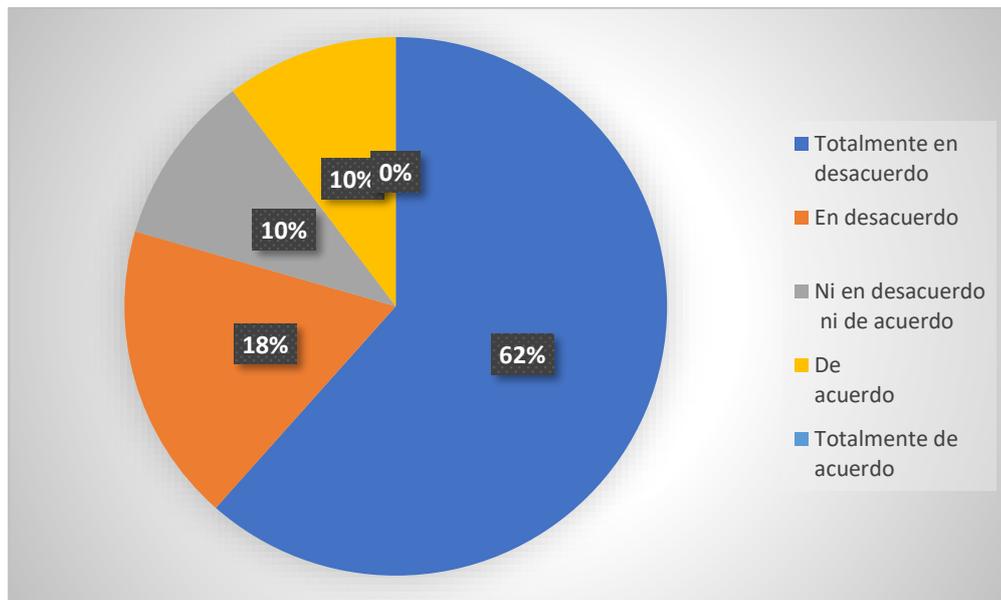
Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 51% está totalmente en desacuerdo de que existe autoritarismo en el manejo administrativo en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 18% ni en desacuerdo ni de acuerdo, el

13% indica que está en desacuerdo, mientras que el 13% considera que está totalmente de acuerdo y un 5% de acuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 36% de los trabajadores están manifestando que existe autoritarismo en el manejo administrativo.

2) ¿Considero que existe democracia en las decisiones?

Figura 8: Resultados del segundo ítem de la primera dimensión



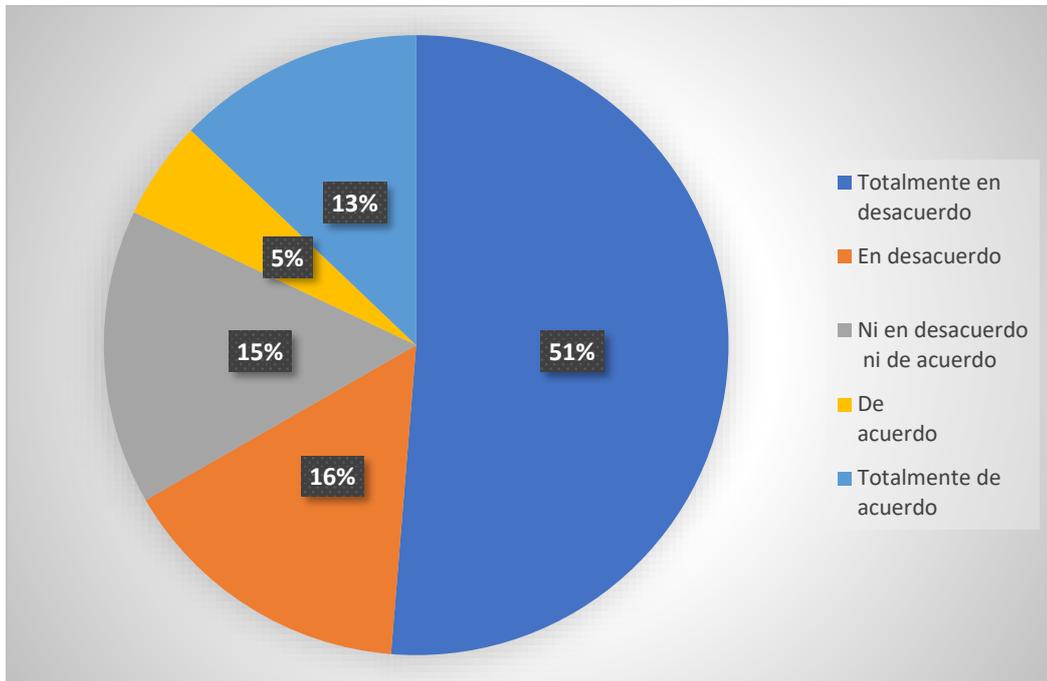
(Fuente: Elaboración propia)

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 62% está totalmente en desacuerdo que existe democracia en las decisiones en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 18% en desacuerdo, el 10% indica que está ni en desacuerdo ni de acuerdo, mientras que el 10% considera que está de acuerdo y un 0% está totalmente de acuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 20% de los trabajadores están manifestando que consideran que existe democracia en las decisiones.

3) ¿Considero que existe mucha permisividad en las decisiones?

Figura 9: Resultados del tercer ítem de la primera dimensión



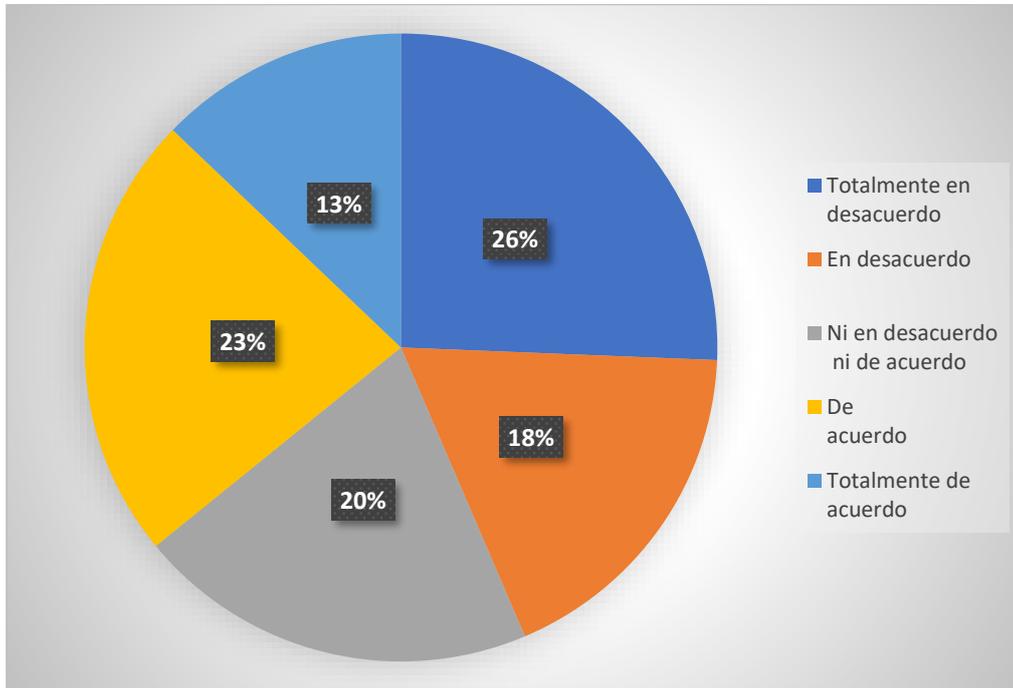
(Fuente: Elaboración propia)

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 51% está totalmente en desacuerdo que existe mucha permisividad en las decisiones en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 16% en desacuerdo, el 15% indica que está ni en desacuerdo ni de acuerdo, mientras que el 13% considera que está totalmente de acuerdo y un 5% de acuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 33% de los trabajadores están manifestando que consideran que existe mucha permisividad en las decisiones.

4) ¿Comunico a los demás mis ideas innovadoras?

Figura 10: Resultados del cuarto ítem de la primera dimensión



(Fuente: Elaboración propia)

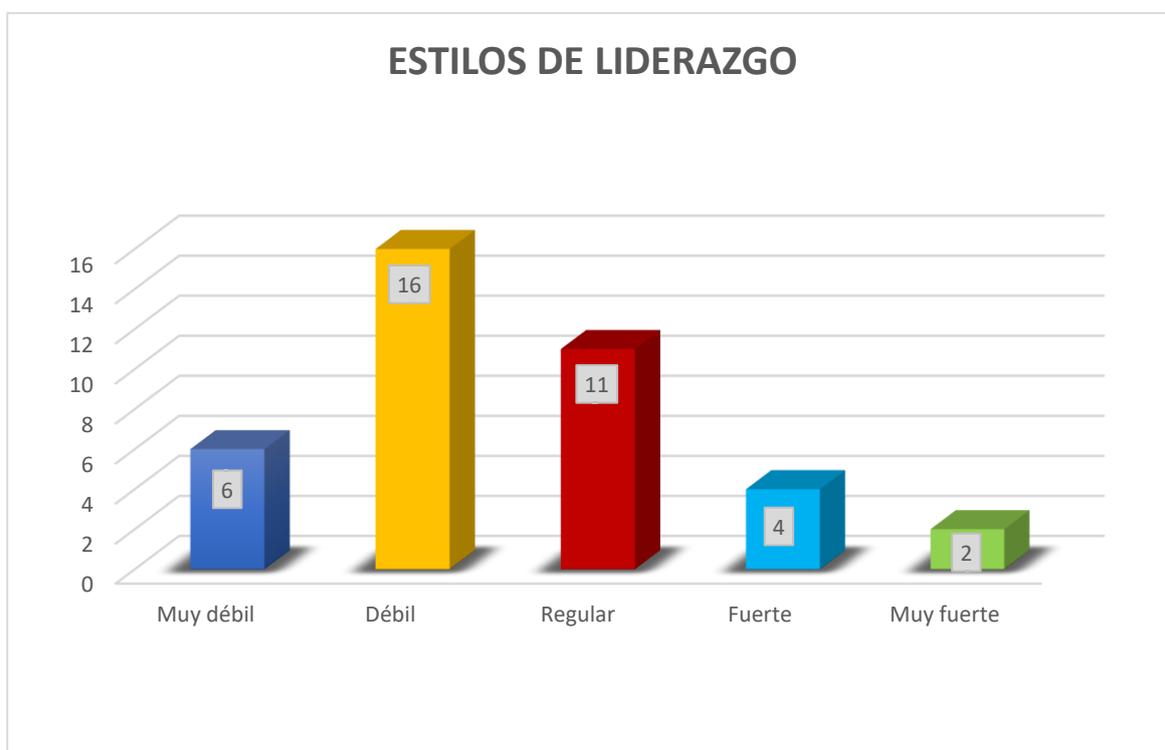
Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 26% está totalmente en desacuerdo que comunique a los demás sus ideas innovadoras en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 23% de acuerdo, el 20% indica que está ni en desacuerdo ni de acuerdo, mientras que el 18% considera que está en desacuerdo y un 13% totalmente de acuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 56% de los trabajadores están manifestando que comunican a los demás sus ideas innovadoras.

Tabla 2. Resultados de la Dimensión Resultados de Liderazgo

Nivel / Rango	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy débil	6	6	15.4%	15.4%
Débil	16	22	41.0%	56.4%
Regular	11	33	28.2%	84.6%
Fuerte	4	37	10.3%	94.9%
Muy fuerte	2	39	5.1%	100%
TOTAL	39	-	100%	-

Figura 11: Resultados de la encuesta de la dimensión Estilos de Liderazgo



(Fuente: Elaboración propia)

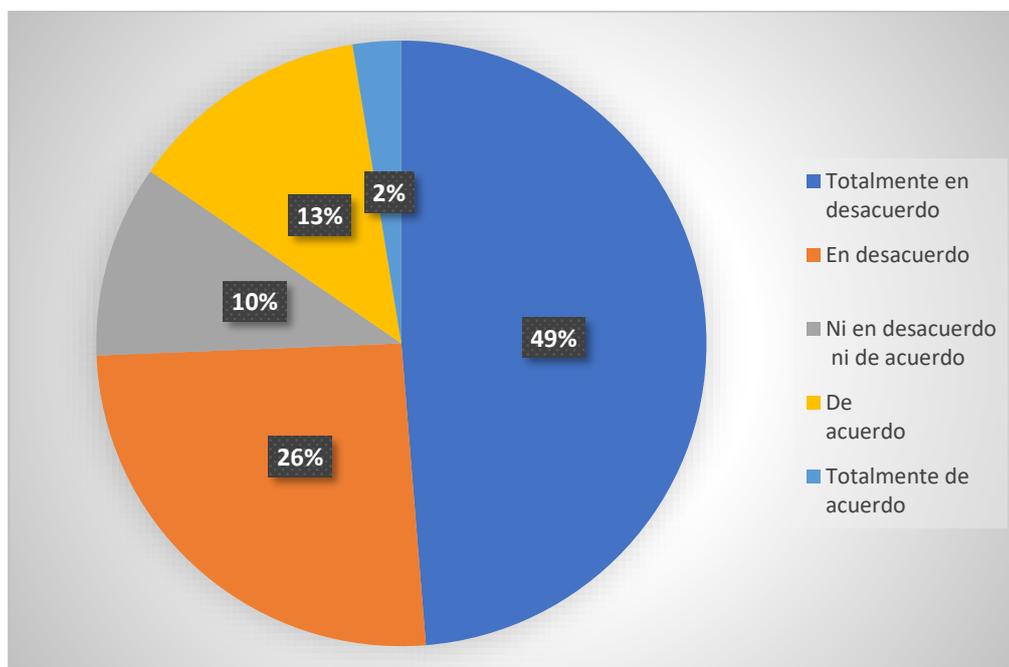
Problemática en la organización:

Dado que es una empresa familiar, no discernen bien los puestos de trabajo, menos existe un liderazgo claro para guiar a los colaboradores los cuales se traducen en colaboradores desmotivados.

B) Dimensión 2: Habilidades comunicativas

5) ¿Considero que la comunicación es asertiva?

Figura 12: Resultados del primer ítem de la segunda dimensión



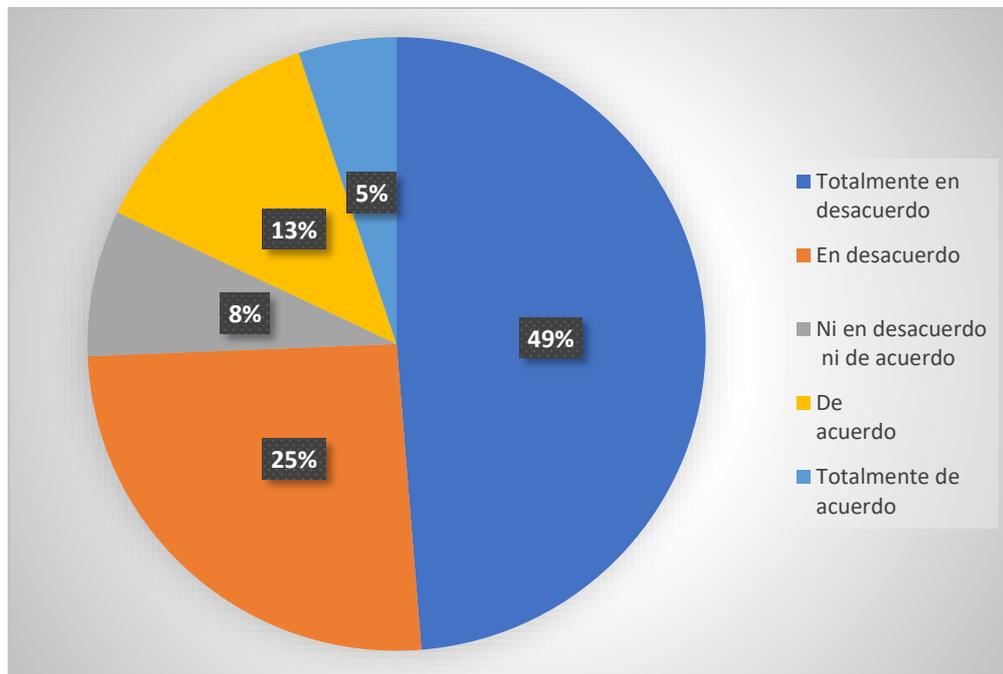
(Fuente: Elaboración propia)

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 49% está totalmente en desacuerdo que la comunicación es asertiva en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 26% está en desacuerdo, el 13% indica que está de acuerdo, mientras que el 10% considera que está ni en desacuerdo ni de acuerdo y un 2% totalmente de acuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 25% de los trabajadores están manifestando que la comunicación es asertiva.

6) ¿Considero que la comunicación es empática?

Figura 13: Resultados del segundo ítem de la segunda dimensión



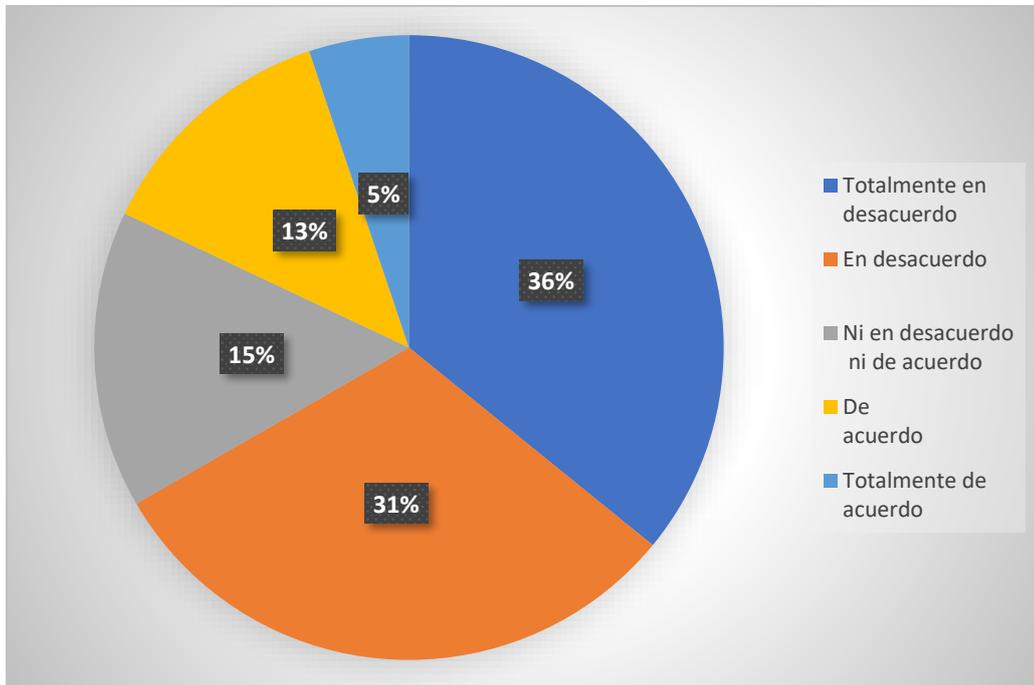
(Fuente: Elaboración propia)

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 49% está totalmente en desacuerdo que la comunicación es empática en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 25% está en desacuerdo, el 13% indica que está de acuerdo, mientras que el 8% está ni en desacuerdo ni de acuerdo y un 5% totalmente de acuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 26% de los trabajadores están manifestando que la comunicación es empática.

7) ¿Existe una apertura de escucha entre los trabajadores?

Figura 14: Resultados del tercer ítem de la segunda dimensión



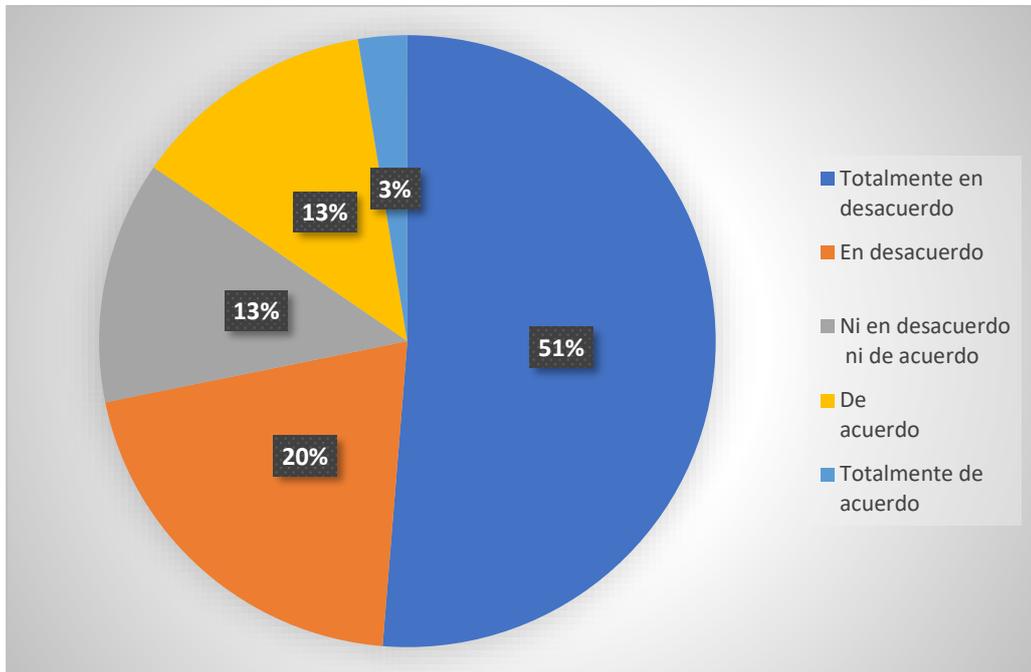
(Fuente: Elaboración propia)

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 36% está totalmente en desacuerdo que existe una apertura de escucha entre los trabajadores en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 31% está en desacuerdo, el 15% indica que está ni en desacuerdo ni de acuerdo, mientras que el 13% está de acuerdo y un 5% totalmente de acuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 33% de los trabajadores están manifestando que existe una apertura de escucha entre ellos.

8) ¿La comunicación es horizontal entre los trabajadores?

Figura 15: Resultados del cuarto ítem de la segunda dimensión



(Fuente: Elaboración propia)

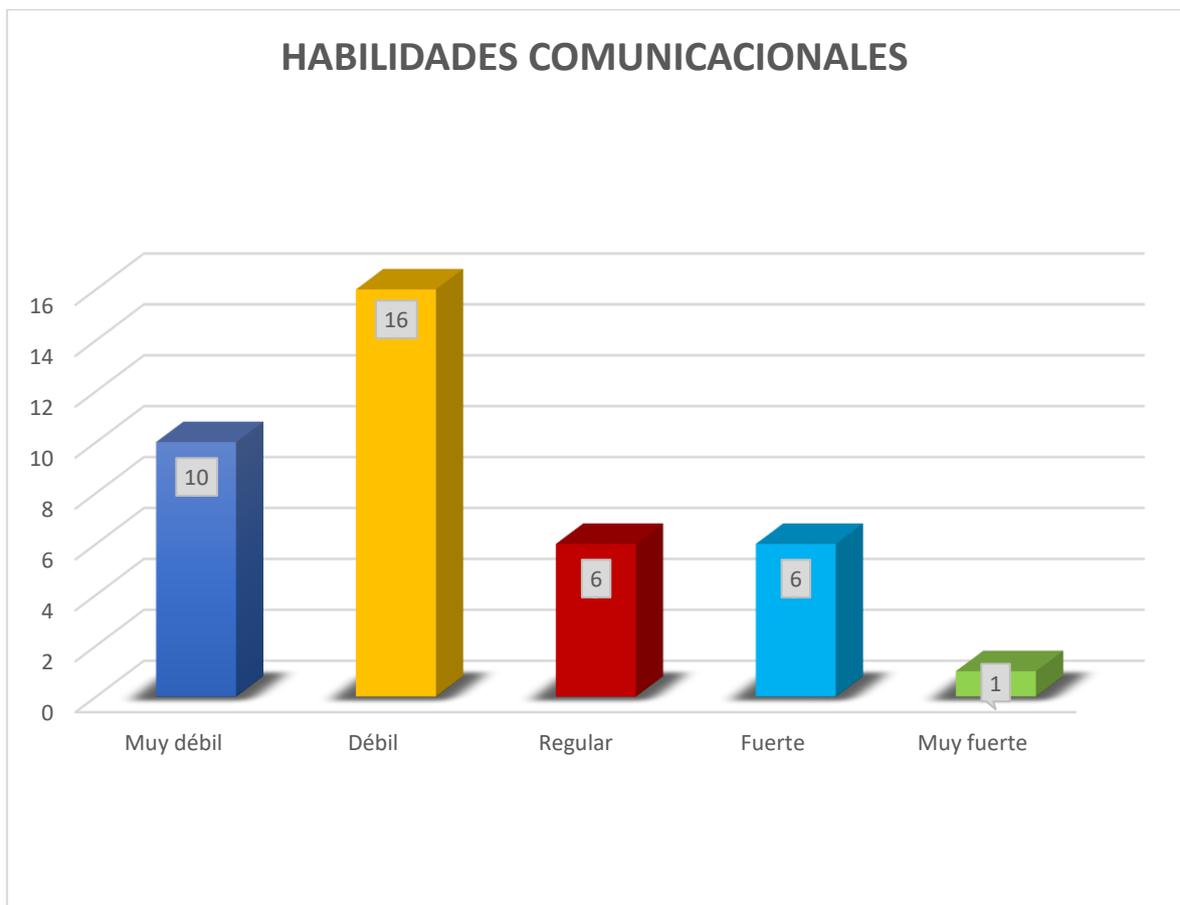
Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 51% está totalmente en desacuerdo que la comunicación es horizontal entre los trabajadores en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 20% está en desacuerdo, el 13% indica que está ni en desacuerdo ni de acuerdo, mientras que el 13% está de acuerdo y un 3% totalmente de acuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 29% de los trabajadores están manifestando que la comunicación es horizontal entre ellos.

Tabla 3. Resultados de la Dimensión Habilidades Comunicacionales

Nivel / Rango	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy débil	10	10	25.6%	25.6%
Débil	16	26	41.0%	66.6%
Regular	6	32	15.4%	82.0%
Fuerte	6	38	15.4%	97.4%
Muy fuerte	1	39	2.6%	100%
TOTAL	39	-	100%	-

Figura 16: Resultados de la encuesta de la dimensión Habilidades comunicacionales



(Fuente: Elaboración propia)

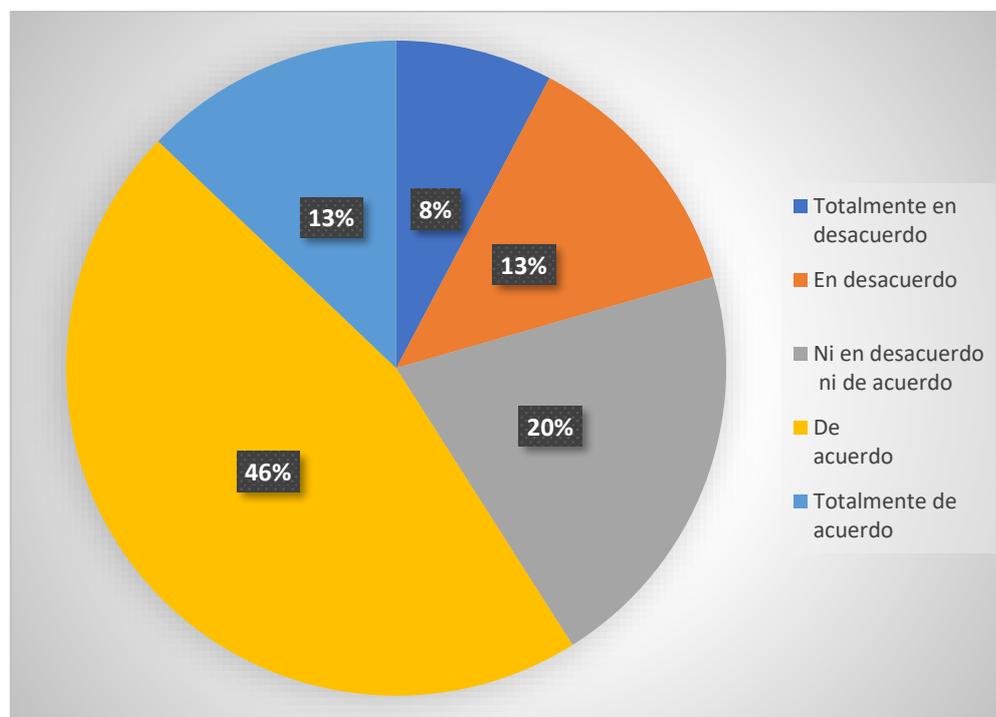
Problemática en la organización:

En la empresa existe la falta de estrategias comunicacionales, entre los líderes hacia los colaboradores y entre los mismos colaboradores, para que así los mensajes sean claro y comprensibles.

C) Dimensión 3: Compromiso organizacional

9) ¿Estoy comprometido con la labor que desempeño?

Figura 17: Resultados del primer ítem de la tercera dimensión



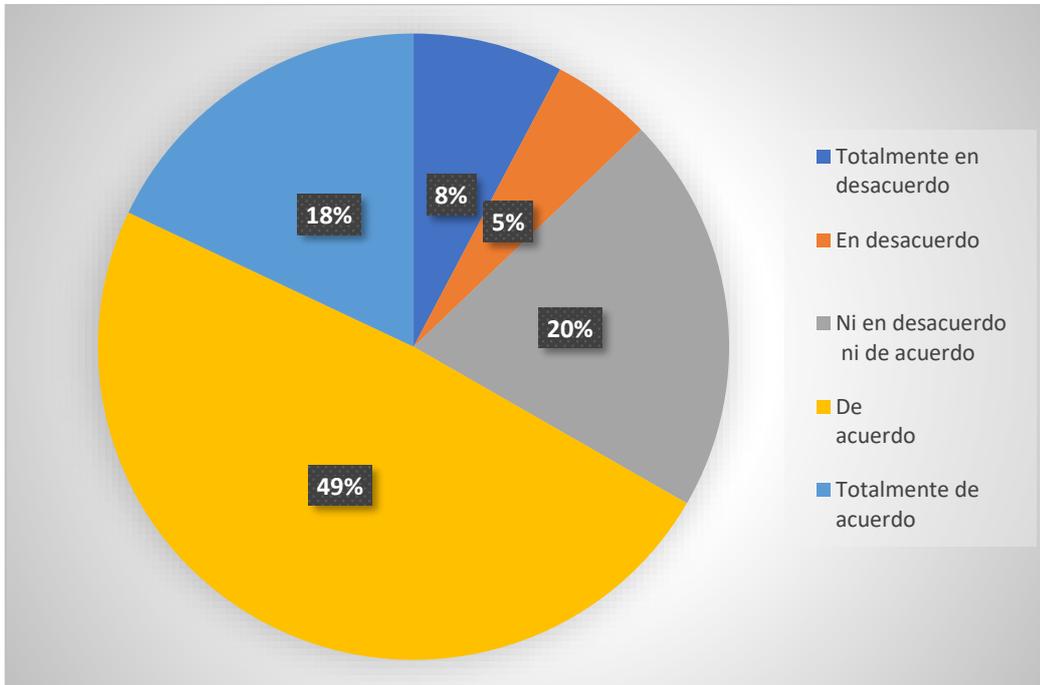
(Fuente: Elaboración propia)

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 46% está de acuerdo que está comprometido con la labor que desempeña en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 20% ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 13% indica que está en desacuerdo, mientras que el 13% está totalmente de acuerdo y un 8% totalmente en desacuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 41% de los trabajadores no están comprometidos con la labor que desempeñan en la empresa.

10) ¿Cumplo con los roles y funciones designados?

Figura 18: Resultados del tercer ítem de la tercera dimensión



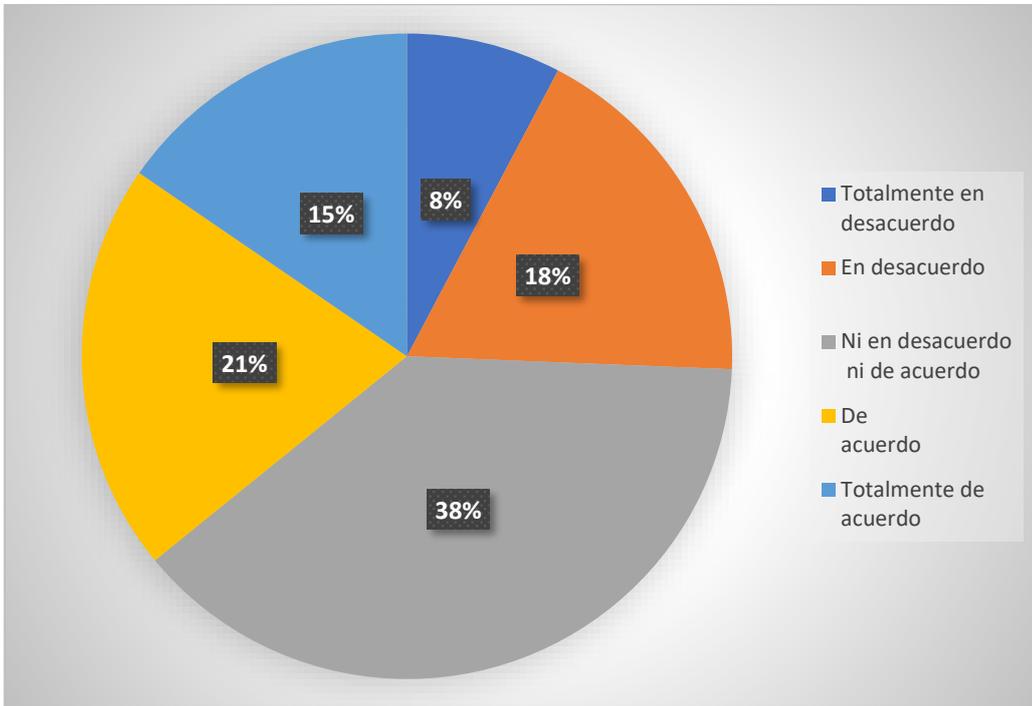
(Fuente: Elaboración propia)

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 49% está de acuerdo con cumplir con los roles y funciones designados en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 20% ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 18% indica que está totalmente de acuerdo, mientras que el 8% considera que está totalmente en desacuerdo y un 5% indica en desacuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 33% de los trabajadores no cumplen con los roles y funciones designados en la empresa.

11) ¿Me identifico con las actividades de la empresa?

Figura 19: Resultados del cuarto ítem de la tercera dimensión



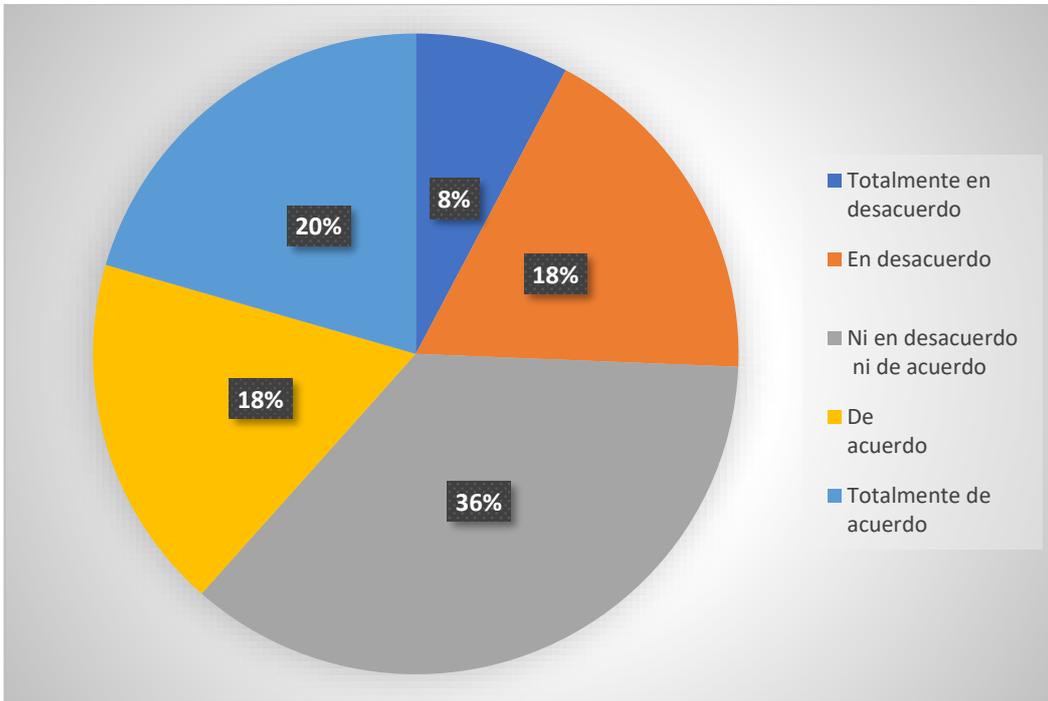
(Fuente: Elaboración propia)

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 38% está ni en desacuerdo ni de acuerdo con la identificación de las actividades que realiza en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 21% de acuerdo, el 18% indica que está en desacuerdo, mientras que el 15% considera que está totalmente de acuerdo y un 8% indica que está totalmente en desacuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 26% de los trabajadores no se identifican con las actividades que realiza la empresa.

12) ¿Considero que estoy comprometido con el trabajo en equipo?

Figura 20: Resultados del segundo ítem de la tercera dimensión



(Fuente: Elaboración propia)

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los encuestados, el 36% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo que está comprometido con el trabajo en equipo en la empresa, si bien es cierto se encuentran resultados parciales referidos en la relación a un 20% está totalmente de acuerdo, el 18% indica que está en desacuerdo, mientras que el 18% está de acuerdo y un 8% totalmente en desacuerdo; tenemos que tomar una lectura global donde el 26% de los trabajadores no están comprometidos con el trabajo en equipo.

Tabla 4. Resultados de la Dimensión Compromiso Organizacional

Nivel / Rango	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy débil	3	3	7.7%	7.7%
Débil	2	5	5.1%	12.8%
Regular	11	16	28.2%	41.0%
Fuerte	15	31	38.5%	79.5%
Muy fuerte	8	39	20.5%	100%
TOTAL	39	-	100%	-

Figura 21: Resultados de la encuesta de la dimensión Compromiso Organizacional



(Fuente: Elaboración propia)

Problemática en la organización:

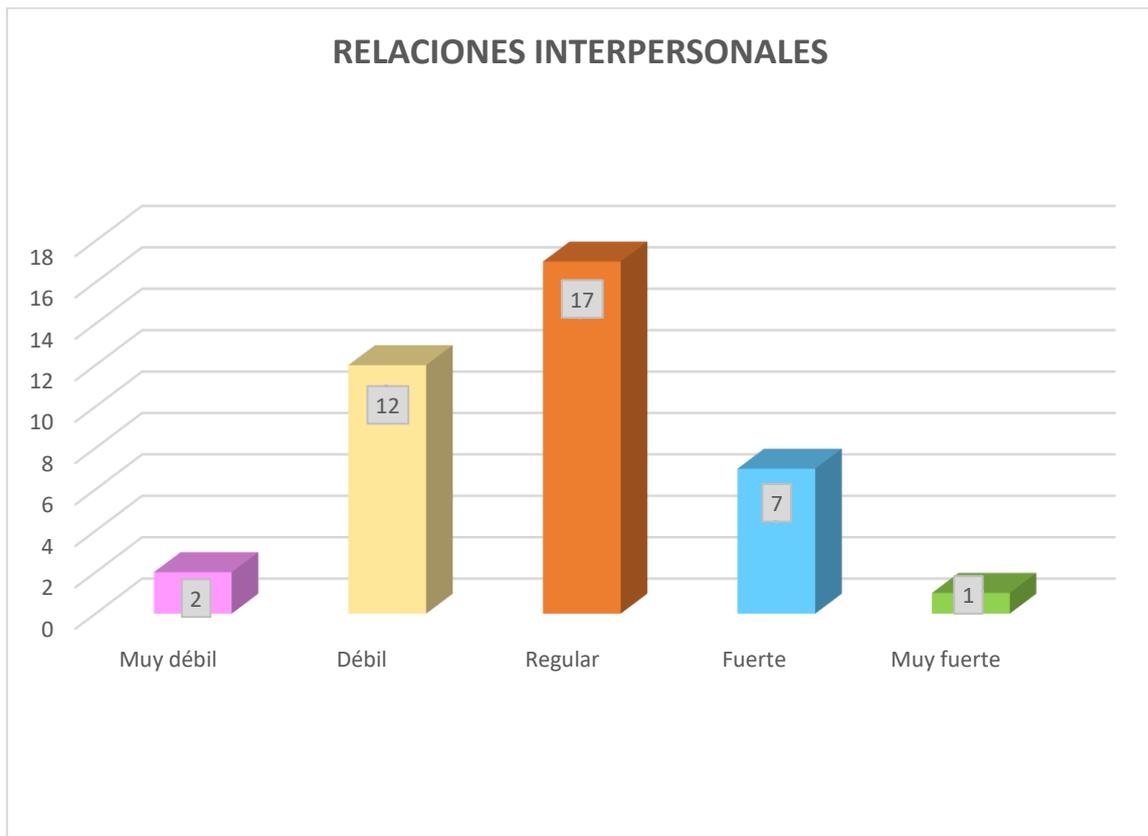
Los colaboradores sienten una presión de parte de los directivos que los desmotiva para cumplir con sus funciones. Se nota en su mayoría que estos empleados están interesados y tienen las ganas de realizar con las actividades que se les encomienda, pero el clima adverso genera mucha rotación del personal.

2.2.5.3 Resultados de la Variable: Relaciones Interpersonales

Tabla 5. Resultados obtenidos de las Relaciones Interpersonales de la empresa Servimetales S.A.C.

Nivel / Rango	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy débil	2	2	5.1%	5.1%
Débil	12	14	30.7%	35.8%
Regular	17	31	43.6%	79.4%
Fuerte	7	38	18.0%	97.4%
Muy fuerte	1	39	2.6%	100%
TOTAL	39	-	100%	-

Figura 22: Resultados del nivel de las Relaciones Interpersonales en la empresa Servimetales S.A.C.



(Fuente: Elaboración propia)

Problemática general en la organización:

Las relaciones interpersonales se encuentran en un estado regular, la cual no es la adecuada para que dentro de una organización haya un buen ambiente laboral por lo que se planteará un programa de mejora para elevar el grado de las relaciones interpersonales en la empresa.

2.3 Modelo de solución propuesto:

En este punto se desarrolla el modelo de solución propuesto con el cual se pretende solucionar las necesidades de relaciones interpersonales en la empresa Servimetales S.A.C, para ello se usó el modelo de Arce y Malvas propuesto por Arce y Malvas (2014, pág. 44).

2.3.1 Modelo de Arce y Malvas

El presente modelo de solución busca a través de las relaciones interpersonales mejorar los estilos de liderazgo, habilidades comunicacionales y compromiso organizacional, consideraremos los siguientes pasos básicos para el desarrollo:

- Identificar los acontecimientos críticos.
- Clasificar y agrupar los acontecimientos críticos en las dimensiones de relaciones interpersonales.
- Agrupar los indicadores de las relaciones interpersonales con las 3 dimensiones del modelo de Arce y Malvas.
- Diseñar los instrumentos para recopilar la información de las expectativas y percepciones de los colaboradores.
- Procesar la información para medir el punto de quiebre de las relaciones interpersonales e identificar las diversas formas de interacción entre las personas para mejorar los objetivos de la organización.

Tabla 6: Situación actual de las relaciones interpersonales en la organización (Servimetales S.A.C.)

Dimensión	Causas	Consecuencias
Estilos de liderazgo	Autoritarismo	Decisiones mal ejecutadas, no existe mejoras en la forma de dirigir al personal y el colaborador puede realizar un mal trabajo al sentirse desmotivado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Poca confianza en lo que realizan los colaboradores. • EL directivo impone su opinión en los colaboradores. • Existe mucha presión al momento de realizar las funciones. 	
	Democrático	Los problemas que son pequeños se pueden volver grave al no poder comunicarse a tiempo. Genera un alto índice de rotación del personal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos no respetan ni escuchan al momento que el colaborador intenta explicarle alguna equivocación que hayan cometido. • El colaborador intenta dar sugerencias para la mejora de la organización, pero es cuestionado y criticado. 	
	Permisividad	Conflicto entre los directivos, generando un mal clima laboral en los encargados de las áreas de los departamentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación entre las áreas de los departamentos al momento de tomar decisiones sobre el personal de otra área, como funciones a desempeñar, salario, permisos, pagos adelantados, etc.; estos son influidos por sus emociones y/o sentimientos. 		

Dimensión	Causas	Consecuencias
Habilidades comunicacionales	Asertiva	Fallas en la ejecución de actividades y en ocasiones realiza doble trabajo, debido a la poca explicación.
	<ul style="list-style-type: none"> • El personal tiene temor a pedir apoyo u opiniones, por llamada o físicamente, sino que prefiere usar los mensajes escritos ante un problema ocurrido. • El colaborador no cuenta la información completa para la ejecución de su tarea. • No se hace las coordinaciones de manera formal, sino alzando la voz. 	
	Empática	Los objetivos de la organización son demorados y errados, el personal no se siente valorado en la organización, se genera sobrecarga laboral al no comprender una tarea.
	<ul style="list-style-type: none"> • El personal tiene poco tiempo para interrelacionar con sus compañeros, debido a que el horario de refrigerio y de salida no son respetados por los directivos. • Falta de manejo de emociones del Gerente. • Temor a repreguntar algo que no se entendió, porque no son escuchados de la mejor forma. 	
Activa	La información no llega en el momento adecuado, se sobrecarga con tareas, conflicto en la entrega y perjudica al equipo.	
<ul style="list-style-type: none"> • La información solicitada no es oportuna, por lo que no permite avanzar con las tareas ya designadas. • Falta de escuchar activamente en las reuniones. • Desconocimiento de las herramientas de comunicación que tiene la empresa. 		

Dimensión	Causas	Consecuencias
Compromiso organizacional	Laboral	Los directivos desconocen las habilidades de su personal y genera desconfianza. No existe calidad en los procesos y no hay documentos que sirvan de sustento para las tareas, solo mandan.
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay reuniones en el equipo de trabajo, para ver qué es lo que está fallando y ver cómo mejorarlo. • Los problemas ocurridos en la ejecución de las tareas, es porque no son tratados bien, generando una desmotivación y desgastes en los insumos. • Falta de una supervisión correcta y motivadora por parte del gerente a las áreas del departamento. 	
	Colectivo	El colaborador no percibe resolver conflictos, expresarse de manera honesta y autentica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Temor en pedir apoyo ante un problema ocurrido, porque se está perdiendo el compañerismo. • Acuerdos que se generan en pasadizos y almuerzos, por temor a que sean escuchados los directivos. • Falta de inducciones al nuevo trabajador, generando accidentes de trabajo y la poca duración en la empresa. 	

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede observar la situación de las relaciones interpersonales presenta problemas que perjudican a la organización, estos conllevan a no cumplir con los objetivos planteados, a tener pérdidas en los presupuestos y trabajos mal realizados, poca durabilidad del personal y sobre todo tener un bajo desempeño y un mal clima laboral.

2.3.2 Aporte

Teniendo más claro los directivos cada dimensión y cuán importante es, genera un trabajador mejor capacitado, debido a que el liderazgo ahora es más horizontal y empático; teniendo mejores habilidades comunicacionales que está afectando de manera positiva a una mejor productividad y un compromiso organizacional motivado que quieren aportar mayores beneficios para la organización. Ya que con el modelo propuesto permite mejorar las relaciones interpersonales en la organización y en mi puesto de asistente administrativo y recursos humanos en Servimetales S.A.C. se plantea formular un programa de capacitación o talleres vivenciales.

2.3.3 Programa y cronograma para mejorar las relaciones interpersonales

Tabla 7: Programa para mejorar las relaciones interpersonales

MODULO	Objetivo	Estrategias	Actividad	Objetivo Especifico	Dirigido	N.º participantes	Modalidad	Lugar	Cronograma
Relaciones interpersonales para administrativos	Proporcionar a los jefes la importancia del conocimiento de las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> •Exposición-dialogo •Desarrollo de casos 	Taller de retroalimentación	Entrenar a los jefes para que puedan brindar un adecuado feedback	Jefatura, Supervisores	12	Virtual o Presencial	<ul style="list-style-type: none"> •Sitio web •Sala de reuniones 	Sábado 02-01 / 11:00 am - 1:00 pm
			Taller de liderazgo	Generar un mejor clima laboral	Jefatura, Supervisores	12	Virtual o Presencial		Sábado 09-01 / 11:00 am - 1:00 pm
			Taller de habilidades comunicacionales	Capacitar a los jefes para que puedan ser más empáticos.	Jefatura, Supervisores	12	Virtual o Presencial		Sábado 16-01 / 10:00 am - 1:00 pm
			Taller de compromiso organizacionales	Implantar valores corporativos	Jefatura, Supervisores	12	Virtual o Presencial		Sábado 23-01 / 11:00 am - 1:00 pm
Relaciones interpersonales para operarios	Ampliar una mejor creación de valor para el colaborador	<ul style="list-style-type: none"> •Exposición-dialogo •Desarrollo de casos •Dramatización de escenas •Dinámica de grupo 	Taller asertividad	Consultar sus dudas, para asegurar el objetivo	Operarios	27	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> •Sitio web •Sala de reuniones •Taller 	Sábado 30-01 / 11:00 am - 1:00 pm
			Taller de pausas activas	Disminuir el ausentismo	Operarios	27	Presencial		Sábado 06-02 / 11:00 am - 1:00 pm
			Taller de motivación	Menor rotación	Operarios	27	Presencial		Sábado 13-02 / 11:00 am - 1:00 pm

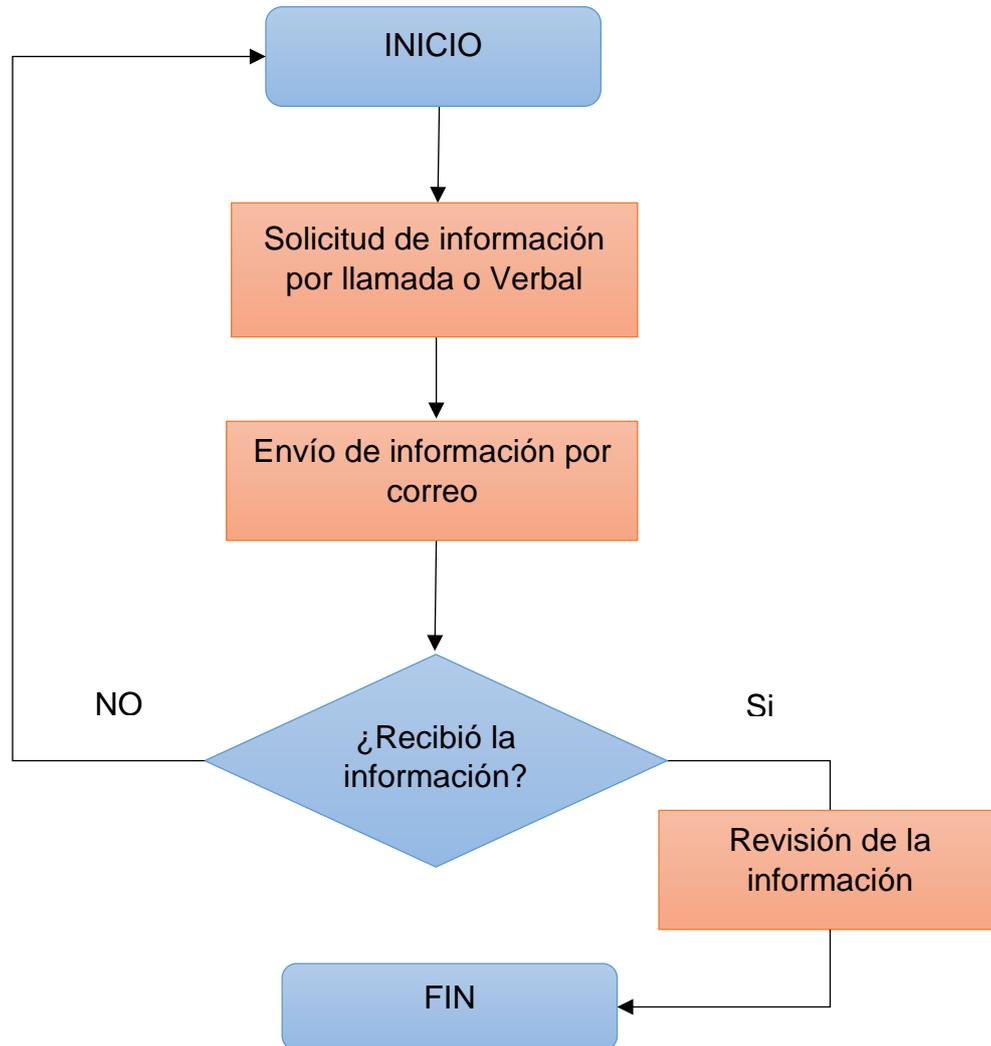
Fuente: Elaboracion propia

Tabla 8: Cronograma para mejorar las relaciones interpersonales

MODULO	Relaciones interpersonales para administrativos	ENERO				FEBRERO			MARZO				Responsable	Presupuesto	
		1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4			
ACTIVIDADES	Taller de retroalimentación	x											Psicólogo organizacional	S/1,000	
	Taller de liderazgo		x										Psicólogo organizacional	S/1,000	
	Taller de habilidades comunicacionales			x									Psicólogo organizacional	S/1,000	
	Taller de compromiso organizacionales				X								Psicólogo organizacional	S/1,000	
MODULO	Relaciones interpersonales para operarios														
ACTIVIDADES	Taller asertividad					X							Psicólogo organizacional	S/1,200	
	Taller de pausas activas						X						Psicólogo organizacional	S/1,200	
	Taller de motivación							X					Psicólogo organizacional	S/1,200	
TOTAL															S/7,600

Fuente: Elaboración propia

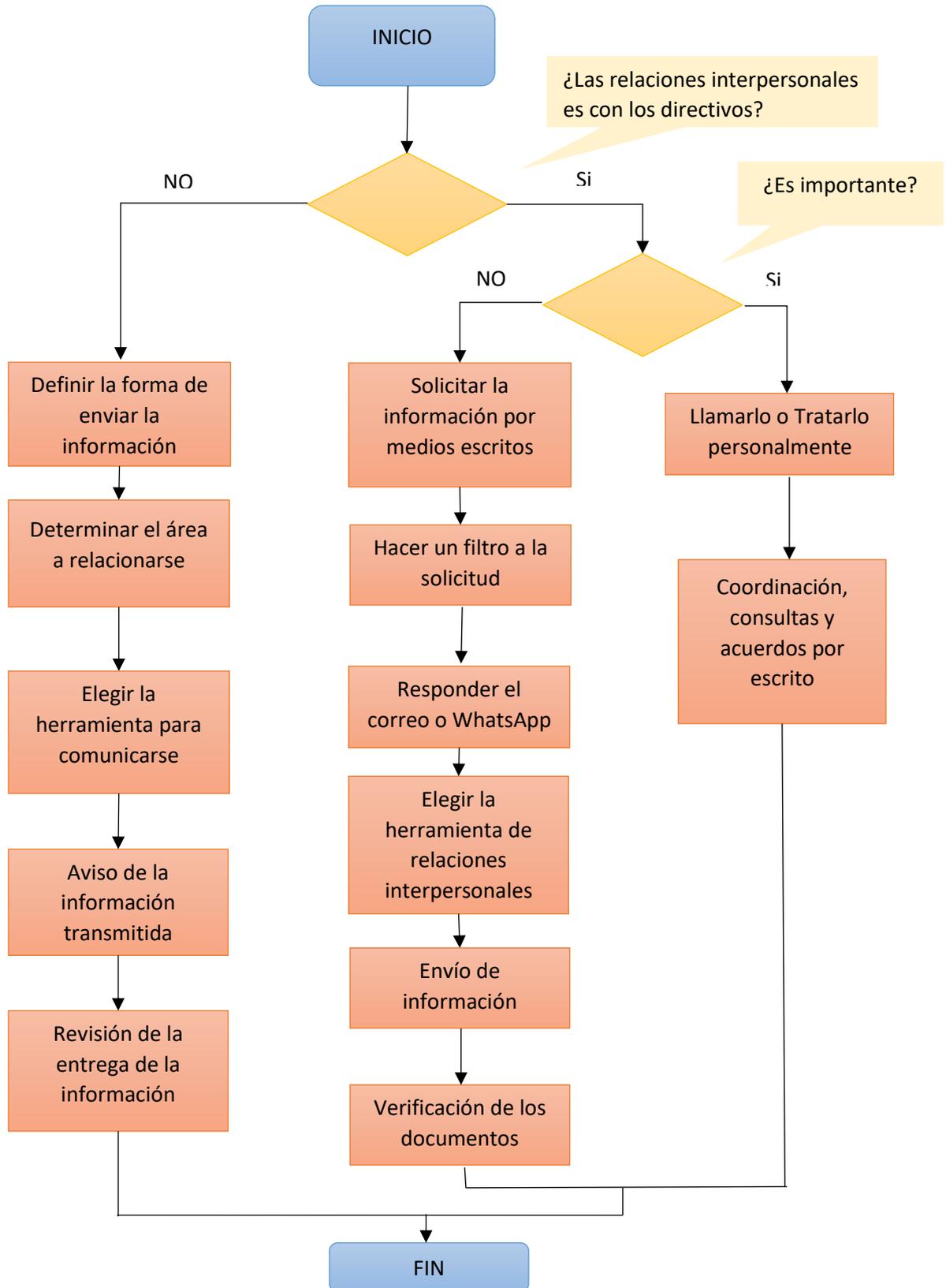
Figura 23: Flujograma de la situación actual de las relaciones interpersonales interna en los Administrativos



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente flujograma se observa los pasos a seguir del proceso de relaciones interpersonales de la empresa Servimetales S.A.C. donde se describe cómo se desarrolla el proceso, y donde se muestra como los administrativos realizan algunas veces sus relaciones interpersonales de forma verbal o llamada no existiendo un documento del requerimiento dificultando la labor del compañero, ni un cronograma de pedidos, lo que hace una desorganización en los procedimiento, generando errores en él envió de la información y perjudicando las relaciones con el compañero.

Figura 24: Propuesta de un flujograma mejorado del proceso de las relaciones interpersonales Interna en Administrativos



Fuente: elaboración propia

En el anterior flujograma se observa el proceso mejorado con la inclusión de actividades que son esenciales como lo son la presentación del requerimiento a tiempo y la retroalimentación de las relaciones interpersonales, para que esto permita dar soluciones o apoyarse mutuamente, para que se pueda generar el objetivo de la organización.

2.4. Resultados esperados post aplicación del Programa de capacitación

- Se espera capacitar el 100% de los trabajadores.
- Se espera reducir en un 60% las malas relaciones interpersonales en la organización.
- Los estilos de liderazgo son más horizontales y empáticos que en promedio significa un 70%
- Las habilidades comunicacionales de los colaboradores, se prevé en un 50%.
- El compromiso organizacional de los colaboradores se proyecta en un 80%.

2.4.1 Propuesta para la mejora de las relaciones interpersonales

Se propone un Programa para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa Servimetales S.A.C.

2.4.1.1 Finalidad

El programa tiene por finalidad poner en práctica las recomendaciones plasmadas en el análisis de los resultados para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa Servimetales S.A.C. Asimismo, contribuir con la organización, dándole a conocer la importancia de las relaciones interpersonales, ya que eso permite que

los trabajadores tengan una actitud positiva hacia el trabajo y se encuentren satisfechos en su centro de labores.

2.4.1.2 Establecimiento de objetivos

De acuerdo a los resultados obtenidos, se plantea los siguientes objetivos:

- Proporcionar a los jefes la importancia del conocimiento de las relaciones interpersonales
- Ampliar una mejor creación de valor para el colaborador

2.4.1.3 Beneficios

Para la organización:

- a. Se brindara un adecuado feedback, para poder capacitar al personal; logrando los objetivos a tiempo y valorar objetivamente el esfuerzo
- b. Proporcionar en los colaboradores un mejor clima laboral, la cual ayudara a que tengan satisfacción en las tareas generando importantes ganancias para la fuerza de trabajo y la organización.
- c. Retener a los mejores trabajadores.

Para los colaboradores:

- a. Mejorar las relaciones con los directivos y operarios.
- b. La satisfacción del trabajador aumenta considerablemente ya que sus ganancias serían mayores.
- c. Poder de expresión y un mayor compañerismo.

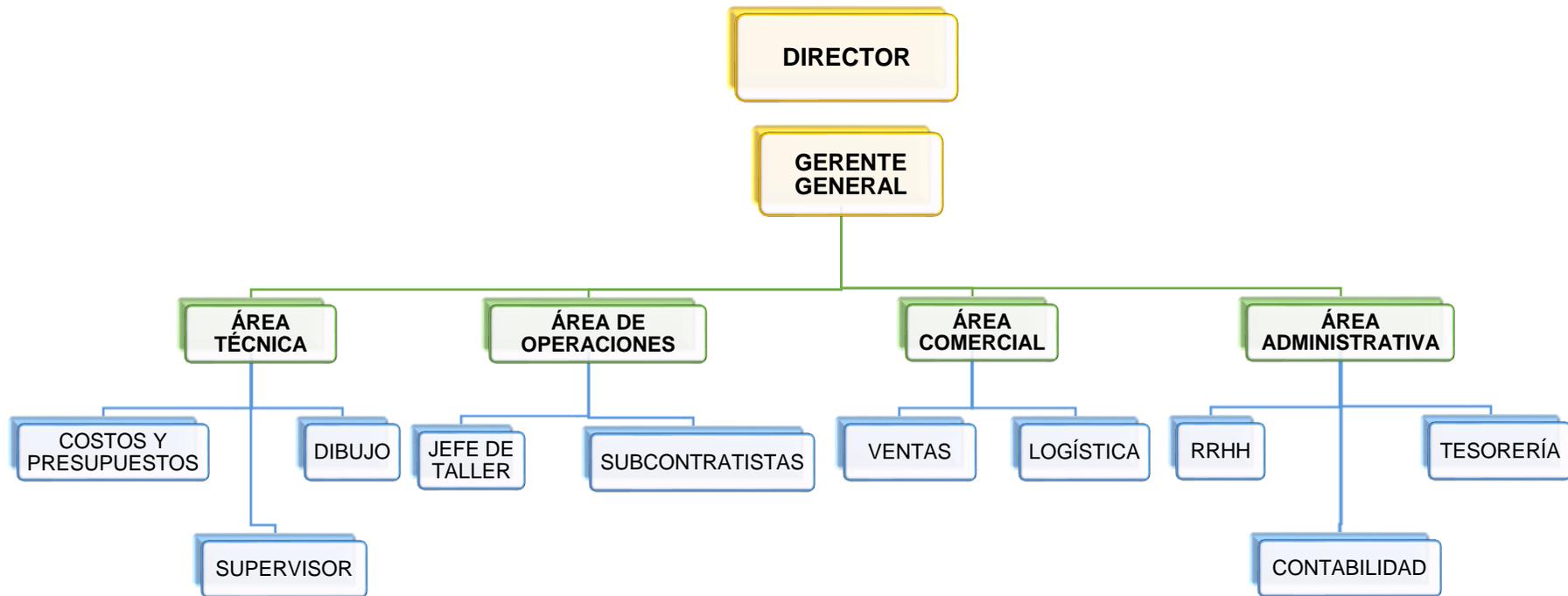
2.4.1.4 Alcance

- Jefaturas
- Supervisores
- Operarios

2.4.1.5 Acciones a desarrollar

El presente programa de capacitación está planteado en 2 módulos, dentro de los cuales se seleccionaron temas que se necesitan ser reforzados a los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales que se brinda según la detección de necesidades de capacitación.

2.4.2 Organigrama Propuesto



CONCLUSIONES

1. A la empresa Servimetales S.A.C. se le realizó un análisis de estudio sobre las relaciones interpersonales encontrando una realidad problemática, la cual estas relaciones interpersonales se encontraban en un grado inferior por lo que se planteó realizar una propuesta para mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y con ello generar un mejor ambiente laboral.
2. Se identificó que el estilo de liderazgo que se da en la empresa Servimetales S.A.C. se encuentra en un estado débil, debido a que no hay democracia ni autoritarismo entre los directivos, teniendo los trabajadores una percepción negativa del desarrollo del compañerismo de las relaciones laborales dentro del área siendo esta dimensión un factor mitigante de ausentismo
3. Al realizar el análisis de las habilidades comunicacionales en la empresa Servimetales S.A.C, se encontró que las habilidades comunicativas se encuentran en un estado débil ya que no hay una buena comunicación entre los trabajadores de la empresa.
4. Se identificó que el compromiso organizacional que tienen los trabajadores hacia la empresa está en un estado fuerte, pero a pesar de ello algunos no sienten compromiso y no se identifican con la empresa afectando esto a que los trabajos no sean eficientes.

RECOMENDACIONES

1. Viendo que las relaciones interpersonales es un tema de gran importancia dentro de una organización, se recomienda monitorear durante ciertos periodos su estado para verificar de la existencia de nuevos parámetros que afecten las relaciones interpersonales dentro de la empresa Servimetales S.A.C.
2. Se recomienda a los directivos mantener la importancia del compañerismo en la organización, fomentando las buenas prácticas y el trabajo en equipo dentro del área de trabajo, generando un entorno sano y a gusto para el trabajador.
3. Al reconocer que las habilidades comunicacionales es una de las dimensiones que se encuentran en un nivel bajo, se debe de seguir realizando programas para que los trabajadores tengan buenas habilidades comunicacionales.
4. Se recomienda mejorar y mantener el compromiso organizacional en un nivel muy alto ya que un trabajador comprometido con la empresa influye en la eficiencia en su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, E. (2019). Gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018. Universidad César Vallejo.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional* (Primera). [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)
- Arce, Gilmar; Yony, M. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari - 2013*. Universidad Católica Sedes Sapientine.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Episteme (ed.); Sexta).
- Arias Gallegos, W. L., Lazo Mora, J., & Quintana Cuentas, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Industrial Data*, 21(2), 81. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i2.15606>
- Asensio, N. (2019). *Las Nuevas Tecnologías y su influencia en las relaciones interpersonales*. (Vol. 42).
- Bejarano Paredes, M. (2019). Relaciones interpersonales afectivas y desempeño laboral según variables sociodemográficas de los trabajadores de radio y televisión de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación En Psicología*, 22(2), 313–328. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v22i2.17431>
- Bumeran. (2017). *El 56% de los mexicanos abandonarían su empleo a causa del jefe*. Noticias Bumeran. <https://www.bumeran.com.mx/noticias/llevarse-bien-jefe-avance-laboral/>
- Cabanillas Espinoza, E. S., & Chiclayo Cahuana, N. Y. (2018). Relaciones interpersonales y su relación con el clima organizacional de la UGEL Chepén 2018. In *Universidad César Vallejo*. Universidad Cesar Vallejo.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (ed.) Octava. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Chuck, W. (2013). *Complementos digitales*. Cengage Learning, 40.
- Dugger, J. (2006). *Escucha eficaz. La clave de la comunicación*.
- El_Comercio. (2018, April 12). Los celulares afectan las relaciones interpersonales, afirma estudio. <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/celulares-afectan-relaciones-interpersonales-afirma-estudio-noticia-511608-noticia/>
- Extremera, N., & Fernández, P. (2004). Inteligencia emocional, calidad de las relaciones interpersonales y empatía en estudiantes. *Clínica y Salud*.
- García, F., & Vanderslice, V. (2006). *Comunicación para la potenciación*.
- Gestión. (2017, October 20). ¿Por qué es importante gestionar un óptimo clima laboral en las empresas? <https://gestion.pe/economia/management-empleo/importante-gestionar-optimo-clima-laboral-empresas-221046-noticia/>
- Gijón, M. (2004). *Encuentros cara a cara: Valores y relaciones interpersonales en la escuela* (Primera Ed).
- Harf, R. (2018). *Educación con coraje: Acerca de la gestión, la didáctica y el juego*. Centro de publicaciones educativas y material didáctico.
- Hernández, S. (2011). Introducción a la administración. In J. Mares Chacón & E. C. Zúñiga Gutiérrez (Eds.), *Mc Graw Hill* (Quinta, Vol. 1).
- Horacio, A. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica* (C. Seco (ed.); Primera). Netbiblio.
- La_Republica. (2020, January 24). Empleo: Solo el 24% de los peruanos son felices en su trabajo. <https://larepublica.pe/economia/2020/01/25/empleo-solo-el-24-de-los-peruanos-son-felices-en-su-trabajo/>

- León, E., & Pérez, M. (2019). *Relaciones interpersonales y su impacto en la satisfacción laboral*. Universidad estatal de milagro.
- Littlewood, H., & Uribe, J. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica* (T. García (ed.)). Manuel Moderno.
- Lobatón, L. (2018). *Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima laboral de los colaboradores de una tienda de Supermercados en el distrito de Jesus María, Lima 2018* [Universidad Cesar Vallejo].
- López, M. (2006). *Lenguaje transparente: relaciones interpersonales en la empresa* (I. de estudios Almerienses (ed.); Primera ed). Colección Ciencias Sociales y Jurídicas.
- Lozano, A. (2006). *Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. XIV, 53–67.
- Martin, M. (2018). *Escucha activa y empática* (Primera). Elearning s.l.
- Moreno, S., & Perez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*, 9(1), 13–33. <https://doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>
- Pacheco, L., & Llerena, S. (2017). *Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa Facultad De Psicología , Relaciones Industriales Y*. Universidad nacional de san agustin de arequipa.
- Puga, C., Caamal, B., Guillén, L., & Zúñiga, I. (2015). Modelo de relaciones interpersonales de Hildegard Peplau de enfermería. In *Salud En Chiapas: Vol. III* (Vol III, Issue 2, pp. 66–71).
- Ramirez Wong, L. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral* [Universidad Jesuita de Guadalajara].
<http://ibero.mx/sites/default/files/maestria-de-desarrollo-humano.pdf>

- Romero, J., & Gijón, J. (2016). Redefinición de competencias vinculadas a la productividad. *Revista Internacional de Formação de Professores (RIPF)*, 1, 172–186.
- Sanchez, I. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis* (Primera). Universidad del valle. <https://doi.org/10.25100/peu.46>
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano* (Primera). 3 ciencias. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.46>
- Toro, J. (2019). *Estrategias de relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional del Instituto de Desarrollo e Inversor EIRL, Chiclayo - 2018*. Universidad Cesar Vallejo.
- Van-der, C., & Gómez, J. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Diaz de santos.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales* (N. Serrano (ed.); Primera).
- Zupiria, X. (2015). *Relaciones interpersonales. Generalidades* (Servicio e).

ANEXOS

Anexo N° 1: Base de datos de la variable Relaciones Interpersonales

CASO	ESTILOS DE LIDERAZGO		HABILIDADES COMUNICACIONALES		COMPROMISO ORGNIZACIONAL		RELACIONES INTERPERSONALES	
1	6	Débil	5	Débil	13	Fuerte	24	Débil
2	19	Muy fuerte	18	Muy fuerte	17	Muy fuerte	54	Muy fuerte
3	6	Débil	5	Débil	12	Regular	23	Débil
4	11	Regular	16	Fuerte	17	Muy fuerte	44	Fuerte
5	5	Débil	12	Regular	4	Muy débil	21	Débil
6	11	Regular	14	Fuerte	11	Regular	36	Regular
7	12	Regular	16	Fuerte	19	Muy fuerte	47	Fuerte
8	4	Muy débil	4	Muy débil	4	Muy débil	12	Muy débil
9	12	Regular	7	Débil	15	Fuerte	34	Regular
10	5	Débil	4	Muy débil	12	Regular	21	Débil
11	15	Fuerte	7	Débil	12	Regular	34	Regular
12	7	Débil	4	Muy débil	12	Regular	23	Débil
13	8	Débil	8	Débil	16	Fuerte	32	Regular
14	11	Regular	4	Muy débil	20	Muy fuerte	35	Regular
15	7	Débil	16	Fuerte	16	Fuerte	39	Fuerte
16	8	Débil	9	Regular	16	Fuerte	33	Regular
17	9	Regular	10	Regular	15	Fuerte	34	Regular
18	13	Fuerte	5	Débil	18	Muy fuerte	36	Regular
19	12	Regular	8	Débil	12	Regular	32	Regular
20	5	Débil	8	Débil	11	Regular	24	Débil

CASO	ESTILOS DE LIDERAZGO		HABILIDADES COMUNICACIONALES		COMPROMISO ORGANIZACIONAL		RELACIONES INTERPERSONALES	
21	11	Regular	15	Fuerte	17	Muy fuerte	43	Fuerte
22	10	Regular	4	Muy débil	15	Fuerte	29	Regular
23	4	Muy débil	8	Débil	14	Fuerte	26	Regular
24	14	Fuerte	14	Fuerte	15	Fuerte	43	Fuerte
25	14	Fuerte	5	Débil	16	Fuerte	35	Regular
26	4	Muy débil	4	Muy débil	14	Fuerte	22	Débil
27	8	Débil	4	Muy débil	12	Regular	24	Débil
28	4	Muy débil	4	Muy débil	20	Muy fuerte	28	Regular
29	5	Débil	6	Débil	8	Débil	19	Débil
30	4	Muy débil	4	Muy débil	4	Muy débil	12	Muy débil
31	8	Débil	6	Débil	12	Regular	26	Regular
32	18	Muy fuerte	6	Débil	18	Muy fuerte	42	Fuerte
33	7	Débil	10	Regular	16	Fuerte	33	Regular
34	8	Débil	12	Regular	13	Fuerte	33	Regular
35	10	Regular	6	Débil	13	Fuerte	29	Regular
36	6	Débil	5	Débil	8	Débil	19	Débil
37	5	Débil	7	Débil	12	Regular	24	Débil
38	12	Regular	12	Regular	16	Fuerte	40	Fuerte
39	4	Muy débil	4	Muy débil	12	Regular	20	Débil



ENCUESTA DE RELACIONES INTERPERSONALES

Señor (ra) encuestado: Soy bachiller de la universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur estoy realizando esta encuesta para alcanzar el grado de título solo con fines académicos sirva a colaborar con la presente investigación, contestando con la mayor objetividad posible.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de ellos y marca con una “X” la opción que usted considera.

TED	Totalmente en desacuerdo	1
ED	En desacuerdo	2
ND/NA	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3
DA	De acuerdo	4
TDA	Totalmente de acuerdo	5

RELACIONES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5
Estilos de liderazgo						
1	Considero que existe autoritarismo en manejo administrativo					
2	Considero que existe democracia en las decisiones					
3	Considero que existe mucha permisividad en las decisiones					
4	Comunico a los demás mis ideas innovadoras					



Habilidades comunicacionales						
5	Considero que la comunicación es asertiva					
6	Considero que la comunicación es empática					
7	Existe una apertura de escucha entre los trabajadores					
8	La comunicación es horizontal entre los trabajadores					
Compromiso organizacional						
9	Estoy comprometido con la labor que desempeño					
10	Cumplo con los roles y funciones designados					
11	Me identifico con las actividades de la empresa					
12	Considero que estoy comprometido con el trabajo en equipo					

Anexo N° 3: Ambiente laboral en la empresa Servimetales S.A.C.

