



# **UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES (FACEAC)**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“RELACIONES INTERPERSONALES Y MANEJO DE CONFLICTOS EN EL  
SERVICIO DE LABORATORIO DEL HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE-  
2016”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN.**

**AUTORA:**

**BACH. ODAR PEREZ, Jessica Mabel.**

**ASESOR:**

**LIC. ADM. ZAPATA SANDOVAL JUAN.**

**Lambayeque - Perú**

**2016**

**“RELACIONES INTERPERSONALES Y MANEJO DE CONFLICTOS EN EL  
SERVICIO DE LABORATORIO DEL HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE-  
2016”**

**TESIS**

Presentada a la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro  
Ruiz Gallo para obtener el título Profesional de Licenciada en Administración

---

Lic. Adm. Gerardo Gaspar Deza Malca  
*Presidente del Jurado de Tesis*

---

Lic. Adm. Rosa Catalina Saavedra Obando  
*Secretaria del Jurado de Tesis*

---

Lic. Adm. Melquiades De La Torre Pretel  
*Vocal del Jurado de Tesis*

---

Lic. Adm. Juan Zapata Sandoval  
*Asesor de Tesis*

---

Bach. Jessica Mabel Odar Pérez  
*Tesista*

## **DEDICATORIA**

A DIOS Por darme la sabiduría y la inteligencia para poder llegar a hasta este punto tan importante de mi vida, y regalarme tantas bendiciones en cada paso que doy profesionalmente.

A MIS PADRES, por ser mi mayor bendición inspiración en este tan grande paso que doy. Por darme el apoyo incondicional en cada momento de mi vida, por ser el pilar de amor y sabiduría en todo momento.

A MIS HERMANOS Y TIOS, por ser mi compañía de aventuras y logros, y por regalarme la dicha de sentir un apoyo fraterno en cada meta lograda dentro de mi carrera estudiantil.

A MIS AMIGOS, por ser una luz de esperanza y perseverancia en mi carrera, y por ayudarme a confiar en que las cosas se logran luchando hasta el final.

A MIS CATEDRÁTICOS Por haber compartido conmigo toda su sabiduría, experiencia e inteligencia durante todo este proceso educativo y por ser un ejemplo a seguir como profesionales.

Jessica Mabel

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, y fortalecer mi corazón y llenar mi vida de sus bendiciones e iluminar mi mente y por haber puesto en mi a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio e investigación.

En un lugar muy especial y único a mis padres y hermanos que con su apoyo moral y económico han apoyado cada uno de los proyectos grandes y pequeños que se han presentado en mi vida.

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo que me brindó la oportunidad de ingresar a sus aulas para obtener nuevos conocimientos y ser un buen profesional.

Deseo también expresar mi más amplio agradecimiento a mi asesor de tesis Lic. Adm Juan Zapata Sandoval por su colaboración y disposición de tiempo que aportó al apoyar en este trabajo de investigación, y así mismo a los profesores que efectuaron la revisión de tesis.

Jessica Mabel

# INDICE

<b>CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1    Realidad problemática .....</b>	<b>10</b>
<b>EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>1.1.2    Formulación del problema .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.    OBJETIVOS: .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1    Objetivo general .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2    Objetivo específico .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.    HIPÓTESIS.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4.    JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>1.5.    DELIMITACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>1.6.    LIMITACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>1.7.    ANTECEDENTES .....</b>	<b>21</b>
<b>1.8.    MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>29</b>
<b>1.8.1    Teoría De Las Relaciones Humanas .....</b>	<b>29</b>
<b>1.8.2    Manejo de conflicto.....</b>	<b>38</b>
<b>CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>47</b>
<b>2.1.    VARIABLES: .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.    OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3.    TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.1    Tipo de Investigación .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.2    Diseño de Investigación .....</b>	<b>49</b>
<b>2.4.    POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>50</b>
<b>2.4.1    Población.....</b>	<b>50</b>
<b>2.4.2    Muestra .....</b>	<b>50</b>
<b>2.5.    MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>2.6.    TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: .....</b>	<b>51</b>
<b>2.6.1    Técnicas: .....</b>	<b>51</b>
<b>2.6.2    Instrumentos: .....</b>	<b>51</b>
<b>2.6.3    Procedimientos de Recolección de datos:.....</b>	<b>51</b>
<b>2.7.    MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>52</b>
<b>CAPITULO III: RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.    RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
<b>CAPITULO IV: DISCUSIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.    RELACIONES INTERPERSONALES.....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.    MANEJO DE CONFLICTOS .....</b>	<b>66</b>
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>5.1.    RELACIONES INTERPERSONALES.....</b>	<b>69</b>
<b>5.2.    MANEJO DE CONFLICTOS .....</b>	<b>70</b>
<b>CAPITULO VI: RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>CAPITULO VII: PROPUESTA .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES .....	47
<b>TABLA 2.</b> OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	48
<b>TABLA 3.</b> LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE LABORATORIO ESTÁN EN LA CAPACIDAD DE ESCUCHAR CON ATENCIÓN A SUS COMPAÑEROS CUANDO ENTABLAN UN DIÁLOGO .....	53
<b>TABLA 4.</b> EN EL SERVICIO DE LABORATORIO SE ESCUCHA A LOS TRABAJADORES Y SE LES APOYA CUANDO EXISTEN PROBLEMAS .....	53
<b>TABLA 5.</b> LA COMUNICACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE LABORATORIO ES FLUIDA .....	54
<b>TABLA 6.</b> EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN DE ARRIBA ABAJO ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS .....	54
<b>TABLA 7.</b> LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE LABORATORIO TIENEN LA CAPACIDAD PARA PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO, EN LOS PROBLEMAS PROPIOS DEL SERVICIO QUE AFRONTAN SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO .....	55
<b>TABLA 8.</b> SE VIVE UN AMBIENTE DE RESPETO, CORDIALIDAD Y TOLERANCIA.....	55
<b>TABLA 9.</b> SE MANTIENE LA CALMA EN SITUACIONES DIFÍCILES .....	56
<b>TABLA 10.</b> LOS TRABAJADORES COMUNICAN A SUS COMPAÑEROS, REFERENTE A LAS OCURRENCIAS DEL TRABAJO CON EL PROPÓSITO DE RESPONDER ASERTIVAMENTE CUANDO SE PRESENTE UN CASO SIMILAR .....	56
<b>TABLA 11.</b> LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE LABORATORIO TOMAN LA INICIATIVA EN EL DESARROLLO DE ACCIONES CREATIVAS Y AUDACES PARA GENERAR MEJORAS, HACIENDO PREVALECER LA LIBERTAD DE ELECCIÓN SOBRE LAS CIRCUNSTANCIAS DEL CONTEXTO.....	57
<b>TABLA 12.</b> EXISTE UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y SEGURIDAD EN EL SERVICIO DE LABORATORIO, QUE ME PERMITE REALIZAR MI TRABAJO .....	57
<b>TABLA 13.</b> SI USTED ESTÁ INVOLUCRADO EN UN CONFLICTO, PROCURA SER LA PARTE QUE LLEVE LA IMPARCIALIDAD DEL CASO.....	58
<b>TABLA 14.</b> LO QUE CARECE DE IMPORTANCIA PARA EL SERVICIO CARECE DE IMPORTANCIA PARA MI PERSONA ...	58
<b>TABLA 15.</b> CUANDO SE PRESENTA UN CONFLICTO CONSIDERAS QUE, LA DECISIÓN QUE TOMAS DE FORMA INMEDIATA ES LA ADECUADA .....	59
<b>TABLA 16.</b> TRATO DE ENCONTRAR SOLUCIONES EN LAS QUE AMBOS CEDEMOS ALGO EN BENEFICIO MUTUO .....	59
<b>TABLA 17.</b> EN LUGAR DE NEGOCIAR SOBRE LOS PUNTOS QUE ESTAMOS EN DESACUERDO, TRATO DE SUBRAYAR LAS COSAS EN LAS QUE AMBOS ESTAMOS EN ACUERDO .....	60
<b>TABLA 18.</b> TRATO DE HACER LO NECESARIO PARA EVITAR TENSIONES INÚTILES.....	60
<b>TABLA 19.</b> PONGO ATENCIÓN EN DEJAR TODO CLARO DESDE UN PRINCIPIO .....	61
<b>TABLA 20.</b> TRATO DE ENCONTRAR UNA POSICIÓN QUE SEA INTERMEDIA ENTRE LAS DE LOS OTROS Y LAS MÍAS ..	61
<b>TABLA 21.</b> EN EL SERVICIO DE LABORATORIO EXISTE UN PROTOCOLO PARA MANEJAR Y SOLUCIONAR CONFLICTOS .....	62
<b>TABLA 22.</b> ESTRATEGIA DE LIDERAZGO.....	73
<b>TABLA 23.</b> ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN.....	74
<b>TABLA 24.</b> ESTRATEGIA DE RELACIONES .....	75
<b>TABLA 25.</b> ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN .....	76

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal Determinar cómo las Relaciones Interpersonales se relacionan con el Manejo de Conflictos en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque-2016. La investigación fue descriptiva-propositiva. La muestra estuvo conformada por 43 trabajadores del servicio de laboratorio. Se usó las técnicas de análisis documental y encuesta. El instrumento fue un cuestionario de 19 preguntas. Los principales hallazgos fueron:

En cuanto a las relaciones interpersonales. El 59.52% de los trabajadores, está de acuerdo en que en su trabajo se le escucha y apoya cuando hay problemas, pero indican que sus compañeros no saben escuchar. El 88.09% indicaron que la comunicación no es fluida y el 66.67% expresaron que existe una buena comunicación de arriba hacia abajo. El 70% expresaron que en el servicio de laboratorio no existe un ambiente de respeto, cordialidad, tolerancia, confianza, seguridad, y que no se tiene la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Se ha encontrado que existe una opinión dividida en relación a que se mantiene la calma cuando se presentan ocurrencias y situaciones difíciles. El 90.48% indicaron que se preocupan siempre en dejar todo claro desde un principio, pero, solo el 42.76% toman iniciativa de acciones creativas para generar mejoras en su centro de trabajo. En el Manejo de Conflictos. El 81% de los trabajadores indicaron que no existe un protocolo para manejar conflictos, sin embargo el 83% indico que si se involucra en un conflicto y se esfuerza por ser imparcial, así mismo. El 81% manifestó que cuando se presenta conflictos, buscan encontrar una aposición intermedia entre las dos partes involucradas y el 78% indico que tratan de encontrar soluciones en las que ambas partes cedan algo en beneficio mutuo y de todos. El 74% indicó que buscan negociar sobre los puntos en que están de acuerdo, a fin de evitar tensiones inútiles que perjudiquen las relaciones entre ellos. Se encontró también, una opinión dividida en relación a lo que carece de importancia para el servicio carece de importancia para su persona.

**Palabras claves:** Relaciones Interpersonales y l Manejo de Conflictos.

## ABSTRACT

The main objective of this research was to determine how Interpersonal Relationship is related to Conflict Management in the Laboratory Service of the Regional Hospital of Lambayeque-2016. The research was descriptive-propositional. The sample consisted of 43 workers of the laboratory service. documentary techniques and survey analysis was used. The instrument was a questionnaire of 19 questions. The main findings were: As for interpersonal relationships. The 59.52% of workers agree that their work is heard and supported when there are problems, but they indicate that their peers know not hear. The 88.09% indicated that communication is not smooth and 66.67% said that there is good communication from the top down. 70% expressed that there is an atmosphere of respect, cordiality, tolerance, trust, security, and not have the ability to put oneself in another laboratory service. It has been found that there is a split opinion regarding the remains calm when occurrences and difficult situations arise. The 90.48% indicated that they always worry about leaving everything clear from the start, but only 42.76% of creative initiative take actions to generate improvements in their workplace. In Conflict Management. 81% of workers indicated that there is no protocol to handle conflicts, however 83% indicated that if you engage in a conflict and strives to be impartial, himself. 81% said that when conflict occurs, seek to find a middle apposition between the two parties and 78% indicated that they try to find solutions where both parties give in something and all mutual benefit. 74% said they were seeking to negotiate on the points on which they agree, in order to avoid unnecessary tensions that may impair relations between them. It was also found, an opinion divided on what is irrelevant to the service is irrelevant to him.

**Keywords:** Relationships and Conflict Management.



## INTRODUCCIÓN

La investigación pretende ser un instrumento para la toma de decisiones ya que del tipo de relaciones que el individuo establezca dependerá su desenvolvimiento ya sea a nivel personal o grupal. Es por ello que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, en la que el hombre constituye el elemento esencial de una organización y como ser social deberá tratar de mejorar las relaciones con los demás para lograr una coordinación eficiente de los esfuerzos humanos, para así evitar situaciones conflictivas.

De esta manera las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos, no tienen que estudiarse como una unidad aislada, sino como elementos inseparables del proceso global del desempeño y la satisfacción personal y laboral; entendiendo como relación interpersonal la que se forma en base al trato, el contacto a la interacción diaria y a una relación de profunda amistad o compañerismo. Para lo cual nos planteamos como problema. ¿De qué manera las Relaciones Interpersonales influyen en el Manejo de Conflictos en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque-2016?. y como objetivo, determinar de qué manera las Relaciones Interpersonales influye en el Manejo de Conflictos en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque-2016, la población de estudio estuvo conformada por 43 Trabajadores del Servicio de Laboratorio. Finalmente, la tesis quedo organizada de la siguiente manera:

Capítulo I: El Planteamiento inicial de la investigación, la formulación de problema, justificación, antecedentes, objetivos generales y específicos, hipótesis, marco teórico, y definición de términos básicos..

Capítulo II: Presentación del Marco Metodológico, las variables, la definición conceptual y operacional, tipo de estudio, diseño, población, muestra, métodos de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos.

Capítulo III: Los resultados de las encuestas.

Capítulo IV: La discusión de los resultados.

Capítulo V: Las conclusiones de la investigación

Capítulo VI: Las recomendaciones de la investigación

Capítulo VII: Finalmente se presenta el material bibliográfico y se adjuntan los anexos correspondientes.

## **CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. Planteamiento del problema**

#### **1.1.1 Realidad problemática**

Las Relaciones Interpersonales juegan un papel fundamental en el sistema de desarrollo entre individuos y es necesario destacar que cada individuo es una mezcla compleja de pensamientos, sentimientos, actitudes, emociones, percepción e interrelaciones (entre personas). Dentro de los procesos sociales se da con mucha frecuencia la competencia, conflictos y obstrucciones. Estos elementos, entre otros, permiten concluir que no es fácil que las personas mantengan relaciones armoniosas entre sí. Por lo tanto, las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera de él) constituyen un papel crítico en una organización. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

El conflicto laboral puede ser un serio problema en cualquier organización, puede provocar la disolución de la misma empresa o bien puede lesionar el desempeño del trabajador, así como llevar a la pérdida de buenos empleados e incluso el deterioro paulatino del clima laboral. Consecuentemente, lo importante es hallar la forma o el medio para encontrar soluciones con las que los involucrados en un conflicto se sientan atendidos y escuchados, que sepan que sus necesidades han sido tomadas en cuenta para que de éste modo haya un adecuado manejo de conflictos dentro de la organización.

Wiemann (2011) nos indica que la mayoría de las personas reconocen que necesitan afiliación en sus relaciones, muchas de ellas no se dan cuenta de que también necesitan dar y recibir control (o influencia). Si una persona trata de controlar completamente a otra sin una influencia compartida, el control puede convertirse en una fuerza negativa en la relación.

Rant (2011) determina que hay elementos comunes que ayudan a enfrentarse con éxito a las crisis en cualquier ámbito, como son: una buena preparación previa, la capacidad para adelantarse a los hechos, llevar la iniciativa y la voluntad de comunicarse de forma efectiva con todos los públicos. Su máxima eficacia sólo se logra si el ejercicio de comunicar internamente está incorporado a la cultura empresarial como una práctica cotidiana y vital.

Por otro lado hablamos de la escucha activa, que significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de

sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. (Durand 2010). Báez (2010) define a la escucha activa como la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

La escucha activa Melendo (2010) indica que se llama precisamente así porque requiere un esfuerzo consciente por tu parte. Debes conseguir que tu interlocutor se sienta comprendido y libre para expresarse, y también centrar tu atención no sólo en lo que dice, sino en lo que siente. Fagot (2010) escuchar, es acoger incondicionalmente al otro como es y como está. Por lo que la escucha es un elemento esencial y el más importante de la comunicación; el que le otorga, conjuntamente con la retroalimentación, su carácter bidireccional y cierran el proceso comunicativo. Arcas (2011) explica que esto significa volverse mejores codificadores y decodificadores. Que se debe esforzar no sólo porque las entiendan sino también por entender. Las técnicas ya descritas contribuirán al logro de estas dos importantes tareas.

Hoy en día la retroalimentación se determina como un importante elemento en la comunicación bilateral. Ya que constituye un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si se ha recibido el mensaje y producido la respuesta pretendida. En la comunicación frente a frente es posible la retroalimentación directa ahora bien, en la comunicación descendente suelen ocurrir inexactitudes debido a la carencia de oportunidades para la retroalimentación desde los receptores. Papic, Rittershaussen, Rodríguez (2011).

Así como al hablar del término de feedback, conocido como retroalimentación, es un sistema de comunicación que se refiere a la capacidad del emisor para recoger las reacciones de los receptores mediante lenguaje verbal o no verbal, y de acuerdo con la actitud de estos para modificar su mensaje (Pesce 2010). Tanto las personas que lo dan como las que lo reciben tienen sus propios sentimientos, emociones y percepciones. Zeus y Skiffington (2010) indican que un feedback es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Ya que es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta.

Para que el conflicto surja, las acciones de una de las partes deben afectar a la otra, si esto no sucede existen diferencias pero no conflicto. Molina (2010) la determina

como el bajo interés por los resultados propios y por los de los demás. Donde claramente está asociada con la retirada y la esquivación del problema, a veces adopta la postura de posponer el problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones es la simple retirada de una situación que resulta amenazadora. Otomar (2010) define que se debe apartar del conflicto; pues consideran que no merita la pena su resolución. Por lo tanto es recomendable evitar tanto a las personas como a los asuntos que pueden causarles conflictos. Brenner (2000) determina que se intenta trasladar el conflicto a otras personas o sectores. Evitar, lo que no nos toca, desaparecer y salir ilesos.

Pero en realidad no sólo no salen ilesos porque el conflicto en verdad existe, y tarde o temprano nos afecta, sino que se ganan el calificativo de cobardes. Prentince (2010) indica que este tipo de personas ceden algunas de sus metas si los demás están dispuestos a hacer lo mismo. Presionan por algunas metas pero tratan, al mismo tiempo, de no arriesgar las relaciones y permiten que la otra parte obtenga algo. Boesky (2000) indica que se imponen las necesidades propias a expensas de las de otros. Donde Funciona mejor cuando uno requiere una solución rápida sobre asuntos importantes en los que haya que tomar medidas impopulares o cuando no es crucial que los demás se comprometan con su decisión. Ya que este estilo se caracteriza en centrar las acciones y en defender los propios intereses manteniendo una posición única, sin dejar que la otra parte argumente sus posturas. Generalmente se utiliza cuando se está necesita obtener una decisión rápida aunque sean impopulares los resultados. Daft, (1997). De la misma manera Robbins y Decenzo. (2010), sostiene que se deben realizar los esfuerzos para satisfacer las propias necesidades sin importar las de la otra parte, incluso a expensas de ella, que en algunos casos se acompaña de posturas agresivas, insultos o pudiendo llegar a realizar daños físicos.

Hunsaker (2010) explica que el estilo de concesiones se refiere a comportamientos a un nivel inter medio entre cooperación y asertividad, se basa en el principio de dar y tomar aspectos de un asunto dado, y por lo general se emplea y tiene amplia aceptación como medio de solución de conflictos, la persona que hace concesiones a otro tiende a recibir evaluaciones favorables. Arcas (2010) determina que ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. Por lo que las personas son capaces de implicarse en la consecución de objetivos compartidos equilibran y comparten planes, información y recursos; promueven un clima de amistad y cooperación; buscan y alientan las oportunidades de colaboración; ya que existe un compromiso con las metas

personales y con las metas de los demás, por lo que se comienza con la identificación de las metas de ambas partes para luego buscar una solución mutuamente beneficiosa.

Existe interés por las metas y es a través de las relaciones que se trabaja por alcanzarlas. Por lo que este estilo promueve el trabajo colaborativo entre las partes en la búsqueda de acuerdos que satisfagan los intereses de ambos, implicando necesariamente procesos de exploración de intereses y necesidades de ambas partes para identificar las zonas comunes donde los acuerdos sean rápidos y beneficien a ambos. Sin embargo, es aplicable sólo cuando todos los involucrados tengan disposición. Hellriegel (2010).

También es útil cuando se hace importante los intereses comunes de las personas, y cuando las relaciones interpersonales se sitúan por encima de los temas en discusión. También es relevante en situaciones donde los objetivos a lograr requieran perdurabilidad en el tiempo. Robbins y Decenzo, (2010).

Manzano (2015) determina que la empatía es un sentimiento de percibir, compartir y entender las emociones o el estado mental de otra persona. Se ha corroborado en múltiples estudios que el sentimiento de empatía está estrechamente relacionado con la activación de las áreas del cerebro que procesan la información a la cual somos empáticos. La hipótesis más aceptada hasta este momento es que nosotros “entendemos” el sentimiento del otro (somos empáticos) al representar en nuestro cerebro lo que les está sucediendo.

Abascal (2010) indica que la asertividad es la “habilidad personal que nos permite expresar sentimientos y opiniones, en el momento oportuno, de la forma adecuada, sin negar o desconsiderar los derechos de los demás. Es un rasgo de la personalidad que puede ser entrenado y desarrollado para relacionarnos más y mejor, preservando y defendiendo nuestros derechos legítimos, sin agredir a los demás o permitir que se violen los nuestros.” También se refiere al aprendizaje que engloba el saber decir “no”, en especial, durante determinadas situaciones que atentan contra los principios morales de la persona o cuestiones de personalidad muy arraigados a cada quien, pues hay quienes con frecuencia responden afirmativamente cuando en realidad quieren pronunciar una negación.

Fajardo (2013) indica que la productividad es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La

proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer.

Sánchez (2010) determina que realizar el control hacia las personas implica que, en cierto horario, la vida de ese trabajador es casi propiedad de la empresa. En este esquema, es fundamental el cumplimiento del horario y cuánto tiempo permanece en la oficina o fábrica. También es importante el monitoreo constante: si se distrae, cómo habla con la gente, si charla con los compañeros, si navega en Internet, si usa el celular para resolver temas personales durante su horario de trabajo. Burgess (2012) manifiesta que la mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Donde se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. El hecho de no resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen.

Burgess (2012) nos indica que el poner énfasis en desactivar nuestro filtro de recepción, sintetiza las declaraciones del otro, usar frases de dinamización, da noticia de que somos conscientes de los sentimientos del otro. Respecto a la crítica debemos prepararnos para convertirla en constructiva.

Por lo tanto la actitud de escuchar es mucho más que estar callados para poder tomar nuestro turno. Involucra un esfuerzo real en tratar de comprender la perspectiva de la otra persona. Robertson (2010).

El hecho de que todos pensamos que escuchar es importante por lo que sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que fuese, de verdad, que sea un buen oyente. Actualmente mucha gente centra su atención en lo que va a decir después de que termine de hablar la otra persona.

Al hablar de retroalimentación Ávila (2010) nos indica que es el proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. Barceló (2014) indica que se debe gestionar las expectativas adecuadamente, por lo que es necesario establecer procesos de retroalimentación (feedback), y estar preparados para comentarios tanto positivos como negativos. Ya que los comentarios positivos nos

permiten consolidar y avanzar, los comentarios negativos nos permiten cambiar y reconducir la situación.

Macpal (2010) argumenta que a pesar de todos los esfuerzos que haga el líder, es posible que en algún momento surjan actitudes negativas en el grupo. Además de las que vimos antes de analizar los roles negativos, posiblemente, la más usual de esas actitudes negativas es la del participante agresivo, que pretende avasallar al resto del equipo para imponer sus ideas y opiniones. El participante agresivo considera que el equipo es un campo batalla y que la única forma de vencer es logrando la derrota y sometimiento del enemigo.

Vinicio (2013) determina que debemos tener en claro que el ser humano es un ser racional y por lo tanto sabemos que no todas las personas se comportan del mismo modo ya que lo que diferencia a una persona de la otra es su forma de expresarse y comportarse con los demás individuos que lo rodean. Por lo mismo tenemos que aclarar que en la vida de todo ser humano existen muchas conductas que el mismo se forma o le forman cuando es todavía un niño y que a través de los años estas conductas van creciendo y desarrollándose a través de su vida afectándole para bien o para mal, afectando todo esto de alguna manera en la personalidad y comportamiento de la persona. Vinicio (2010) se caracterizan por tener sentimientos de inadecuación, por ser hipersensibles a las evaluaciones negativas y por evitar todo contacto con las personas debido al temor a ser desaprobados. Si bien este trastorno comparte ciertas semejanzas con la fobia social, se diferencia de la misma, ya que en ésta última, las personas evitan.

Friedman (2013) determina que la caracterización en general corresponde a un patrón general de inhibición social, unos sentimientos de inadecuación y una hipersensibilidad a las evaluaciones negativas; evitación de actividades que impliquen un contacto interpersonal, debido al temor a la crítica La desaprobación o el rechazo Falta deseo de implicarse con personas nuevas a menos que se tenga la certeza de que se les gustará y será aceptado sin crítica.

Argoud (2010) el concepto de aceptación está compuesto de tres partes; Aceptación de sí mismo Aceptación de los demás, Aceptación por los demás; de estos tres tipos de aceptación, nacen los objetivos primordiales de las relaciones interpersonales, que son procurar, mejorar la convivencia, promover la eficacia y facilitar la comunicación interpersonal, buscar armonía individual y social, eliminando las causas de las fricciones, buscar en todo momento el bienestar individual y proyectarlo al nivel del



bien social, aceptar las limitaciones humanas como algo natural y saber que está influido por las diferencias individuales. La acción de aceptación es una actitud que arranca desde lo más profundo del hombre y que no implica sumisión, resignación, complacencia, dependencia o algún tipo de capitulación o derrota. La aceptación no tiene carácter de vasallaje. La aceptación no dobliga a quien la práctica como sucede con la conformidad, la sumisión o la obediencia. (Peter, 2012).

Rojas (2010), si la Fe no nace como fuerza interior, sino que sencillamente uno acepta directamente la autoridad de una persona por algún tipo de temor mórbido a ser castigado o por ganar la recompensa prometida. En este caso la fuerza nace de la propia voluntad de la persona. Este tipo de sumisión, tiene a largo plazo, y de violarse la promesa inicial (bien las pautas por las cuales se castiga o las pautas por las cuales se premia), al agotamiento y pérdida de la fe y/o la pérdida absoluta de la sumisión. Caso de que la persona persista en sostener esa fe aún más allá de la pulsión que le permita someterse, se corre el riesgo de enfermar. Si estas bases no se violan, la persona continuará sana y satisfecha de observar que su esfuerzo sirve de algo (bien para no ser castigado y/o bien para ser premiado).

Robbins (2010) manifiesta que en el método de la fuerza se imponen las necesidades propias a expensas de las de otros. Funciona mejor cuando uno requiere una solución rápida sobre asuntos importantes en lo que haya que tomar medidas impopulares o cuando no es crucial que los demás se comprometen en su decisión.

Friedman (2013) argumenta que a veces inversamente es necesario “poner entre paréntesis” nuestros propios intereses y centrar el foco en los de la otra parte. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo que nuestro interlocutor considera “no Persuasión Ensamble Contención Concesión Sus Intereses. En esas situaciones es sumamente importante para el otro que aceptemos su perspectiva. Esta alternativa puede implicar el riesgo de que el otro crea que nuestras concesiones serán permanentes, pero esto se supera si explicamos por qué estamos concediendo.

Robbins (2010). Es una solución a un conflicto en el que cada parte cede algo importante. Puede ser una estrategia óptima cuando las partes tienen el mismo poder, cuando es deseable llegar a una solución temporal de un problema complicado o cuando las presiones de tiempo exigen una solución expedita.

Robbins, (2010). Nos indica que la colaboración es una situación en la que todos ganan y en la que las partes del conflicto tratan de cumplir sus intereses. Es la mejor opción para resolver conflictos cuando las presiones de tiempo son mínimas, cuando todas las partes quieren esta solución y cuando el asunto es demasiado importante para hacer concesiones.

Zaghi (2013). La colaboración es la integración del esfuerzo individual y aprovechan las capacidades diversas de cada integrante, dividen el trabajo de acuerdo con funciones específicas, para poder lograr unos resultados plurales.

A nivel nacional. Reyes B, (2010) determina que la empatía es la habilidad para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización o empresa, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.

Pérez R, (2012) indica que la proactividad es una actitud presente en algunas personas, que no permiten que las situaciones difíciles los superen; que toman la iniciativa sobre su propia vida y trabajan en función de aquello que creen puede ayudarlos a estar mejor, no se limita a una toma de decisiones o a iniciar un proyecto: implica además hacerse cargo de que algo hay que hacer para que los objetivos se concreten y buscar el cómo, el dónde y el por qué.

A nivel local. Arias, C. (2013). Concluye que en las relaciones interpersonales de las enfermeras es imprescindible un clima laboral basado en la solidaridad, autenticidad, auto-respeto, unidad, sinergia, democracia y comunicación asertiva que favorezcan la convivencia, el cuidado humanizado y la resolución de conflictos laborales, ocasionados por malos entendidos, resentimientos, envidia y pugna por el poder; se sugiere el fomento del desarrollo personal y la identidad profesional a través de estrategias de mejora como talleres de coaching, reuniones de camaradería, entre otros aspectos que deberían considerarse desde la formación de pregrado. También es necesario fomentar una cultura de paz, donde el poder se emplee para empoderar a otros, generar sinergias y efectuar cambios positivos en beneficio de todos.

Según la Asociación de Municipalidades del Perú (2015) los factores más importantes que determinan la productividad del trabajo municipal son: las relaciones interpersonales y la capacitación en gestión pública; el primero de ellos se refiere a la situación no sostenible respecto a la cultura municipal probablemente debido a la constante rotación de personal que se realiza en cada gestión; el segundo factor adolece

fundamentalmente de una programación específica según las necesidades del municipio toda vez que solo acceden a ella personal de mayor confianza en la gestión.

Por ende, al no existir relaciones interpersonales como grupo de trabajo se generará conflictos dentro de la organización; por lo que es necesario promover y conservar excelentes relaciones humanas que permitan incrementar la productividad y crear un clima laboral favorable tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados y conociéndose de tal manera que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen para el funcionamiento efectivo de la institución.

En el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque, hemos observado que, las relaciones entre los trabajadores es deficiente, dado que se presentan problemas de comunicación, situación que en muchas oportunidades ha generado conflictos tanto en lo laboral como en lo personal. De la misma manera existen grupos de trabajo, en donde por falta de comunicación y coordinación en el desarrollo de sus funciones, no se ejecutan adecuadamente las tareas, ocasionando que el cliente interno y externo no se sientan satisfechos con el servicio brindado. El pensamiento de los trabajadores del servicio de laboratorio, es que existe favoritismo por parte de la jefatura con algunos trabajadores, generando falta de compromiso y colaboración con los jefes del área. La mayoría de los trabajadores del servicio esperan cumplir con el horario de trabajo y se retiran inmediatamente, realmente se presenta mucho desinterés por el trabajo que realizan. En algunas ocasiones se han desarrollado talleres sobre relaciones interpersonales y motivación, en donde se ha observado poco interés de parte de la mayoría de trabajadores. También se realizan reuniones jefe-personal, para mejorar la calidad de atención, obteniendo resultado favorables al inicio, luego se regresa a la situación anterior de falta de compromiso. Esta realidad nos ha motivado para realizar la presente investigación a fin de encontrar las causas o motivos que la están generando. Para ello nos hemos planteado una serie de interrogantes: ¿Es la falta de empatía la que está generando malas relaciones interpersonales? ¿Los trabajadores del área de servicio de laboratorio no saben escuchar y comunicar adecuadamente? ¿Es la falta de Asertividad y Proactividad la que está generando conflictos entre los trabajadores? ¿Los trabajadores no se encuentran preparados para manejar y solucionar conflictos?

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cómo las Relaciones Interpersonales se relacionan con el Manejo de Conflictos en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque-2016?

## **1.2. Objetivos:**

### **1.2.1 Objetivo general**

Determinar cómo las Relaciones Interpersonales se relacionan con el Manejo de Conflictos en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque-2015.

### **1.2.2 Objetivo específico**

- ✓ Analizar las Relaciones Interpersonales en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque-2016.
- ✓ Analizar el Manejo de Conflictos en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque-2016.
- ✓ Proponer un Programa de Capacitación en Relaciones Interpersonales para mejorar del Manejo de Conflictos en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque-2016.

## **1.3. Hipótesis**

Si, se implementa la Propuesta de un Programa de Capacitación en Relaciones Interpersonales, entonces mejorará el Manejo de Conflictos en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional Lambayeque-2016.

## **1.4. Justificación**

La presente investigación se llevará a la práctica debido a la necesidad de tener trabajadores satisfechos en un ambiente de trabajo agradable y acogedor, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales y por ende a brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Un factor a considerar en esta investigación es las relaciones interpersonales, lo estudiaremos como un determinante en el manejo de conflictos, analizando la influencia que ésta tiene en la variable mencionada.

En la actualidad muchas empresas dedican recursos y esfuerzos para orientarse al cliente, pero descuidan un elemento fundamental en la empresa: el personal; que es en

realidad nuestro cliente interno. La existencia de clientes internos insatisfechos ocasiona que se ofrezcan al cliente externo servicios deficientes que provocan su alejamiento.

Al realizar la investigación, conoceremos como se dan las relaciones interpersonales entre los trabajadores del servicio de Laboratorio del Hospital Regional, este conocimiento nos permitirá tomar medidas correctivas o mantener las actuales formas de gestión.

También se identificará la existencia o no de conflictos entre los trabajadores del servicio de Laboratorio, de manera que los directivos tendrán información útil para tomar decisiones de mejora.

Por último la presente investigación nos va a permitir aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra formación profesional, comprobando así, de cómo la administración es útil para el manejo de las organizaciones.

### **1.5. Delimitación**

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Chiclayo en el Hospital Regional de Lambayeque .

- ✓ **Delimitación espacial.** La investigación se realizó en el Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque .
- ✓ **Delimitación temporal.** El estudio de investigación se realizó en el año 2015.
- ✓ **Delimitación social.** Para llevar a cabo esta investigación se tomó en cuenta a los trabajadores del Servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque .
- ✓ **Delimitación conceptual.** En esta investigación se buscó conocer qué relación hay entre las variables de estudio, Relaciones Interpersonales y el Manejo de Conflictos en el Servicio de Laboratorio.
- ✓ **Delimitación cuantitativa.** Para la investigación se utilizó el muestreo censal

### **1.6. Limitación**

Las limitaciones que se tendrán en la presente investigación, están relacionadas con:

La disponibilidad de información secundaria en cuanto a datos estadísticos relacionados con Las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos y también con la predisposición de los trabajadores del Servicio de Laboratorio de brindar información fidedigna, pues muchas veces tienen temor de ofrecer información, dado que en algunos casos la información que proporcionan no se usa adecuadamente.

También podemos indicar que se podría tener limitación económica puesto que el financiamiento será con recursos propios de la tesista.

De igual manera por la condición de egresada y dado que de acuerdo a la norma el Bachillerato se otorga en forma automática una vez que se ha concluido los estudios de formación profesional, no se tiene mucha experiencia en investigación, esta situación de alguna manera nos limitara en algunos aspectos de la investigación, los mismos que serán superados con el apoyo del docente asesor.

## **1.7. Antecedentes**

### **En el contexto internacional**

**AGUILARTE, I. Calcurián, I. y Ramírez, Y.**(2010), Barcelona; la comunicación asertiva como estrategia para mejorarlas relaciones interpersonales en los docentes: En esta investigación se abordó la comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes y alumnos del 6to grado, ya que la situación que se evidenció en la institución denota ciertas barreras comunicacionales por parte de los docentes hacia sus estudiantes de modo que las relaciones interpersonales y el desarrollo del alumno se ven afectados. Es por ello que, el objetivo de la investigación se enfocó en la propuesta de un módulo instruccional para aplicar correctivos a dicha problemática.

Es así como este estudio quedó sustentado en la teoría Humanista de Rogers, C.(1999), quien plantea que el ser humano debe ser cada día mejor persona, en la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura, A.(1980), que aboga por el aprendizaje por imitación, la Teoría del Aprendizaje Significativo de David Ausubel. (1983), que sostiene que el aprendizaje se hace efectivo cuando se internaliza con nuevos conceptos lógicos, el Neoconductismo de Skinner (1952), que plantea el refuerzo como técnica para mejorar las conductas, y la Teoría de la Comunicación de Wilbur Schramm (1963), que establece al emisor y receptor como elemento indispensable en la comunicación.

El presente estudio fue llevado a cabo bajo la metodología de investigación de campo, puesto que se presentan, se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos en el estudio y el nivel es descriptivo, porque se detallan los acontecimientos. La obtención de los datos de este trabajo fueron aportados por una muestra representativa de 30 alumnos en una población de 180 estudiantes, 06 docentes como población total.

Para la obtención de información ésta se recolectó a través de la aplicación de técnicas como la observación directa, así mismo los instrumentos aplicados fueron la lista de cotejo y el cuestionario. Una vez recolectada la información se constató que tanto los docentes como

los alumnos están en la mejor disposición para entablar mejores relaciones interpersonales, las cuales serían orientadas por el docente. Descriptores: Estrategias, Asertividad, Relaciones Interpersonales, Orientación y Comunicación.

**Montes, Rodríguez & Serrano (2014).** En su investigación titulada. “Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional”. Donde nos menciona que el conflicto es un proceso dinámico y complejo que se alimenta de emociones. Por lo tanto, para entender los procesos de gestión de conflicto, es necesario estudiar la influencia de las variables emocionales que rodean las disputas. El propósito de este artículo es explorar el modo en que los estados de ánimo de las personas pueden orientar sus estrategias de manejo de conflictos. A diferencia de otros trabajos que manipulan artificialmente las emociones, este estudio se centra en las diferencias de la experiencia emocional de las personas que se producen de modo natural.

Los resultados sugieren que los estados de ánimo influyen sobre la elección de las estrategias de gestión de conflicto. Concretamente, se ha hallado que el afecto positivo predice la estrategia de integración, mientras que el afecto negativo predice la estrategia de dominación. Como conclusión se apunta que la influencia intrapersonal de las emociones es especialmente notoria cuando las personas experimentan estados de elevada activación emocional.

**Alfaro (2012)** Relaciones Interpersonales Virtuales en Los Procesos de formación de investigadores en ambientes a distancia. El artículo analiza las características de las relaciones interpersonales virtuales establecidas entre los asesores y alumnos en los foros de asesoría en los procesos de formación de investigadores en ambientes a distancia en una universidad ubicada en el norte de México con miras a identificar los aspectos que favorecen u obstaculizan los procesos de asesoría a distancia. La pregunta de investigación fue ¿Cuáles son las características de las relaciones interpersonales virtuales en el manejo de conflictos personales que se dan entre asesores tutores y asesorados en ambientes de aprendizaje a distancia?. La investigación fue de corte cualitativo utilizando el estudio de casos múltiples con 9 casos analizados a profundidad en entrevistas con duración de 1 hora cada, entre asesores tutores y tesisistas en las asesorías en los foros de la plataforma digital Blackboard en las materias de proyectos I y II cursadas en dos semestres para la construcción de la tesis de postgrado. Los resultados indican que la capacidad empática tanto por parte de los asesores tutores cuanto de los tesisistas en interacción facilitan la relación interpersonal virtual influenciando, pero no determinando, positivamente el proceso de asesoría para un término exitoso.

Los obstáculos hallados indican que la falta de empatía de los sujetos educativos obstaculiza la percepción interpersonal a distancia propiciando estados psicológicos conflictivos manifestados con sentimientos de aislamiento, angustia, desesperación, en algunos casos psicosomatizados, relatados en las entrevistas por parte de los tesistas, y sentimientos de preocupación por parte de los asesores tutores en esta interacción interpersonal a distancia.

### **En el contexto latinoamericano**

ÁVILA, O., Ortega, E. y Serna, J.(2011); Importancia e influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño docente caso: Catedráticos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Los fenómenos del mundo son complejos. En ellos convergen multitud de elementos múltiples y variadas interacciones en procesos en los cuales el dinamismo es constante. En el marco de la denominada era global y del paradigma de la complejidad, la educación presenta una apertura hacia caminos de crecimiento personal y social, en cuyo horizonte deberá vislumbrarse la esperanza de un nuevo ciudadano que dé respuestas a las expectativas del entorno complejo y competitivo del mundo contemporáneo.

La búsqueda constante de nuevas formas de abordar las relaciones entre los seres humanos y de éstos con el contexto social general constituye, en la actualidad, un reto en todos los campos del saber: en el económico, en el político, en el ecológico, en el social.... En realidad, constituye un reto para el pensamiento humano y, consecuentemente, un reto sobre cómo afrontar la educación en general. La presente investigación pretende detectar los principales factores de las relaciones interpersonales que influyen en la satisfacción laboral y al mismo tiempo pretende el nivel de satisfacción laboral del personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración de la UACH. Esta será el inicio de una serie de investigaciones que nos lleven a la elaboración de futuras estrategias pedagógicas que hagan que el docente alcance su nivel de servicio máximo. A lo largo de la investigación, se consideran temas de relevancia para el estudio, tales como: características individuales, roles de género y sus diferencias en nuestra cultura, estadísticas sobre problemas en las relaciones de pareja, saber cuáles son los problemas de pareja más frecuentes, la relación interpersonal de familia, el proceso familiar, los perfiles de familias funcionales y disfuncionales, la relación interpersonal con los hijos, la relación interpersonal de amistad, el estrés, factores determinantes de la satisfacción laboral, conflictos entre familia y trabajo, el equilibrio ideal entre estos dos aspectos, el aumento de la satisfacción en el empleo, el término de calidad de



vida en el trabajo, enfoques sobre la insatisfacción laboral, el nivel socioeconómico aunado a la satisfacción laboral y algunas otras variables relevantes en el estudio.

El tema de la satisfacción laboral tiene un realce impresionante, ya que es de gran importancia conocer cuáles son las necesidades del individuo para que se sienta satisfecho en su trabajo y como resultado lo lleve a un mejor desempeño de su actividad profesional docente. Las relaciones interpersonales de los docentes, con su pareja, con sus hijos, con el resto de su familia, con sus amigos, con sus compañeros de trabajo, con sus conocidos, con sus colegas, etc., tienen relación directa, para bien o para mal, en el desempeño docente de los catedráticos de la FCA de la UACH. Mejores relaciones interpersonales, mejor desempeño académico y laboral. A mayor tranquilidad, mejor desempeño. A mejor relación familiar, mejor desempeño laboral.

La influencia entonces es directa. En lo concerniente a su estructura, se siguen los lineamientos formales sugeridos para este tipo de producto; en otras palabras: introducción, donde se plantean aspectos generales relativos a la temática objeto de reflexión, se define el propósito y se hace referencia al orden estructural; desarrollo, mediante el cual se da curso a los planteamientos esenciales o núcleos temáticos objeto de análisis y conclusiones, donde se exponen las reflexiones finales derivadas del estudio. Con los resultados obtenidos de esta investigación se estará en posibilidad de presentar a la Facultad una relación de cursos, talleres y/o estrategias futuras, para desarrollar entre el personal docente la capacidad para manejar sus relaciones y el estrés que esto conlleva, en beneficio del proceso de enseñanza aprendizaje.

**Abrego, R. González, K. y Ficto. L. (2012),** Caracas; Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la Industria farmacéutica ROKACA. Utilizando la Inteligencia emocional, en la actualidad las negociaciones y el manejo de conflictos son pilares importantes, para el mantenimiento de un adecuado clima laboral. La Inteligencia Emocional, permite optimizar el desempeño personal, la comunicación y por lo consiguiente el modo en que los individuos se relacionan con los demás. Los directivos que desarrollan la Inteligencia Emocional, son capaces de disminuir el ausentismo y la rotación del personal; asimismo aumentara la autoestima de los individuos y sus actitudes tendrán una tendencia positiva. El propósito de esta investigación fue desarrollar contenido educativo en Inteligencia emocional que le permite al gerente contemporáneo de la industria farmacéutica Roka CA, para desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y la negociación en el lugar de trabajo. Se aplicó investigación cualitativa y cuantitativa, en un grupo de la mayoría mujeres, con edades comprendidas entre 26 y 45 años, con más de dos años en la empresa. A

continuación, sobre la base de los resultados de las encuestas, se propuso un taller de Inteligencia emocional, se centró en las experiencias. Este taller será teórico y práctico y permitirá a los gestores para reforzar los conocimientos que ya tienen sobre la inteligencia emocional y cómo aplicarlo en sus actividades diarias.

**DE LEÓN, N. (2012)**, “Relación entre inteligencia emocional y estrategias de Manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que brinda servicios de comercio Internacional”. El presente estudio de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre la inteligencia emocional (IE) y las estrategias de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores de una empresa en la Cuidad de Guatemala que brinda servicio de comercio internacional. La investigación se realizó con 40 sujetos, de ambos géneros, solteros y casados, entre las edades de 18 y 51 años, con un nivel académico de diversificado y universitario que ocupan puestos administrativos en oficinas centrales. Se utilizó dos instrumentos de elaboración propia, el Test de Inteligencia Emocional (TIE) para medir el nivel de IE a través de cinco indicadores: el auto-conocimiento, autorregulación, auto-motivación, empatía y habilidades sociales; y el Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC) para determinar la estrategia que más utiliza el individuo para afrontar y resolver sus problemas: negociación, mediación, conciliación y arbitraje. Se usó el coeficiente de correlación de Pearson para el análisis estadístico; de acuerdo a los resultados obtenidos se pudo establecer que no existe relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la IE y sus indicadores, con las estrategias de manejo de conflictos. Además, se concluyó que la estrategia de manejo de conflictos “negociación”, fue la que más predominó en los sujetos evaluados y la mayoría poseen un nivel de IE “óptimo” de acuerdo a los rangos establecidos. Finalmente, se recomendó a la empresa que realice programas de capacitación enfocados a desarrollar y fortalecer las competencias emocionales en sus colaboradores para que contribuyan a mantener un clima laboral adecuado.

**Gálvez (2014)**. Relación entre inteligencia emocional y manejo de conflictos del puesto de trabajo en la Empresa Comercial los Hermanos, S.A. El presente estudio de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre la Inteligencia Emocional (IE) y el manejo de conflictos del puesto de trabajo en la Empresa Comercial Los Hermanos S.A. La investigación se realizó con 17 sujetos de género masculino, solteros y casados, entre las edades de 18 y 40 años con un nivel académico de Diversificado y universitario los cuales ocupan puestos administrativos, ventas y bodegueros. Para llevar a cabo la investigación se utilizó dos instrumentos creados por De León (2012), el

primero es un Test de Inteligencia Emocional (TIE) para medir el nivel de Inteligencia Emocional a través de 5 indicadores: el auto-conocimiento, auto-motivación, empatía y habilidades sociales; el segundo instrumento es un Test de Estrategias de Manejo de Conflictos (TEMC) con el fin de determinar que medio utiliza para manejar sus conflictos. Para el análisis estadístico se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson; de acuerdo con los resultados que se obtuvieron se logró establecer que no existe ninguna relación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el nivel de Inteligencia Emocional (IE) con los tipos de estrategias para resolver conflictos laborales. Se logró concluir que el medio que utilizan la mayoría de los sujetos para resolver sus conflictos es la estrategia “Mediación”, de acuerdo a los rangos establecidos la mayoría de los colaboradores se encuentran en un nivel de Inteligencia Emocional (IE) “Óptimo”. Por último, se recomendó a la empresa que realice programas de capacitación para fomentar y fortalecer en todos sus colaboradores el uso adecuado.

### **En el contexto nacional**

**Orué, E. (2010)**, Lima; Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana; Objetivo: Determinar cuál es la relación entre los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores de una empresa peruana y su desempeño laboral. Método: Investigación descriptiva – explicativa. Se aplicó una encuesta en una muestra de 187 trabajadores de diversas áreas de la empresa, identificándose cuatro variables para medir la inteligencia emocional: autoconocimiento, automotivación, autocontrol y control de las relaciones interpersonales. Resultados: La relación entre las variables inteligencia emocional y desempeño del trabajador fue directamente proporcional en todos los casos. Conclusiones: Los trabajadores de las áreas críticas de la empresa, como fundición, poseen un nivel bajo de inteligencia emocional, a diferencia de las otras áreas que tienen un buen desempeño como construcciones metálicas, cuyo nivel de inteligencia emocional es considerablemente mayor. Palabras clave: Inteligencia emocional, Desempeño laboral, Empresas peruanas

**MATASSINI, H. (2012)**, Relación entre inteligencia emocional y clima organizacional en los docentes de una institución educativa pública de la perla – callao; El presente estudio tuvo como propósito comprobar si existe relación entre los niveles de inteligencia emocional de los docentes con la percepción que tienen del clima organizacional de su institución. Los participantes fueron todos los docentes de una institución educativa de La Perla, constituyendo una muestra disponible no probabilística para un estudio descriptivo-

correlacional. Los instrumentos aplicados fueron el Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On adaptado por Nelly Ugarriza en 2001 y la Escala de Clima Organizacional de Sonia Palma. Los resultados obtenidos mostraron que sí existe una correlación positiva entre ambas variables, encontrándose que a un mayor nivel de inteligencia emocional le corresponde un mejor clima organizacional. Palabra clave: Inteligencia emocional, clima organizacional, docentes.

**Dante Padilla (2005)**, en su trabajo de investigación: “Percepción de los docentes, administrativos y alumnos sobre el liderazgo y cultura organizacional en la universidad privada Antenor Orrego”, Concluye, entre otros: En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos. Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED). Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción.

### **En el contexto Local**

**Arias, C. (2013).** Las relaciones interpersonales en Enfermería Quirúrgica: Conflictos laborales y estrategias de mejora. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012. La presente investigación cualitativa con abordaje estudio de caso, tuvo como objetivos: Describir, caracterizar y comprender las relaciones interpersonales entre enfermeras quirúrgicas, los conflictos laborales y las estrategias de mejora en el servicio de centro quirúrgico del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012. La base conceptual estuvo fundamentada por Waldow (2008) Torralba (2005), Espinoza (1996) y Aragón (2013). Para recolectar los datos se utilizó la entrevista semiestructurada a seis enfermeras del servicio de centro quirúrgico del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, obtenidas por la técnica de saturación y redundancia. Se usó los criterios de rigor científico y los principios bioéticos.

Los datos fueron procesados por el análisis temático, obteniéndose tres categorías: Clima laboral, solidaridad y autenticidad en las relaciones interpersonales de las enfermeras quirúrgicas; Conflictos laborales: Intencionalidad, pugna por el poder y hegemonía médica; Necesidad de estrategias de mejora para resolver conflictos laborales. Se concluye que en las

relaciones interpersonales de las enfermeras es imprescindible un clima laboral basado en la solidaridad, autenticidad, auto-respeto, unidad, sinergia, democracia y comunicación asertiva que favorezcan la convivencia, el cuidado humanizado y la resolución de conflictos laborales, ocasionados por malos entendidos, resentimientos, envidia y pugna por el poder; se sugiere el fomento del desarrollo personal y la identidad profesional a través de estrategias de mejora como talleres de Coaching, reuniones de camaradería, entre otros aspectos que deberían considerarse desde la formación de pregrado. También es necesario fomentar una cultura de paz, donde el poder se emplee para empoderar a otros, generar sinergias y efectuar cambios positivos en beneficio de todos.

**Carrasco (2010)**, Lambayeque; realizó un trabajo de investigación denominado “cultura organizacional como base de las relaciones interpersonales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones Lambayeque, periodo: Mayo- Diciembre 2009” Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Para optar el grado académico de maestro en gerencia empresarial). Para la presente tesis se utilizó el diseño correlacional según Sánchez y Reyes, con la finalidad de relacionar las características de la cultura organizacional (Relaciones interpersonales) y las dimensiones del desempeño laboral en los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones- Lambayeque- Año 2009 tanto a nivel parcial como global buscando el grado de asociación que demuestre la influencia.

La población estuvo conformada por todos los trabajadores nombrados, contratados permanentes de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones- Lambayeque, que laboraron en el año 2009. Estuvo constituida exclusivamente por 86 trabajadores de ambos sexos de dicha Dirección Regional. Se obtuvo una relación entre la cultura organizacional como base de las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección regional de transportes y comunicaciones de Lambayeque, siendo esta directamente proporcional y de interdependencia, bajo la forma hipotética: La cultura organizacional como base de las relaciones interpersonales influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Dirección Regional de transportes y comunicaciones de Lambayeque.

**Torres, R. Meléndez, H. (2010)** en Pimentel, realizaron un trabajo de investigación denominado “Factores Motivacionales para mejorar el clima laboral en los empleados de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz. Universidad Señor de Sipán, (Para obtener el grado de Licenciado en Administración). El presente trabajo de investigación se realizó con la intención de determinar los factores motivacionales (motivación) y como esta va a influir en

el clima laboral de los empleados en la municipalidad de José Leonardo Ortiz. Se enmarca dentro de la investigación descriptiva y analítica, ofrece los resultados de un título de estudios con lineamientos de propuesta. Se aplicó un instrumento (encuesta) a la población objeto de estudio, conformada por 157 empleados. El clima laboral de los trabajadores de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, se encuentra en un estado deficiente, en la entidad Municipalidad, faltan estrategias adecuadas para motivar al personal, lo que provoca poca motivación del recurso humano para realizar las actividades laborales asignadas, el personal de la municipalidad de José Leonardo Ortiz refleja la insatisfacción laboral con actitudes negativas por que no son capacitados adecuadamente para el buen desempeño de las labores y por lo mismo, realizan las funciones hasta por donde la capacidad les permite, limitándose al alcance de la efectividad laboral.

El recurso humano de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, no se siente involucrado ni comprometido, ya que no tiene la oportunidad de expresar con libertad a los jefes los acuerdos o desacuerdos en relación a ningún tema laboral y en la municipalidad no existe un adecuado trabajo en equipo, lo que dificulta la buena relación entre compañeros y jefes de área. En esta investigación se llegó a la conclusión de que faltan factores motivacionales para mejorar el clima laboral de la municipalidad de José Leonardo Ortiz, y afecta al recurso Humano reflejándose en la insatisfacción laboral, bajo desempeño laboral, lo que dificulta la buena relación entre compañeros.

## **1.8. Marco teórico**

### **1.8.1 Teoría De Las Relaciones Humanas**

Elton Mayo se interesó primordialmente en analizar al trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajador en relación con la producción.

Mediante el desarrollo de su teoría a la que se le llama “del descubrimiento del hombre”, vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, en la actualidad, es vital para el éxito de las empresas. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, es difícil y, en ocasiones imposible lograr los objetivos establecidos.

### **Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas**

**González (2007)** determina que la teoría de las relaciones humanas propuesta por George Elton Mayo en el año de 1932, cuyo respaldo se sostiene en la Escuela que basa su teoría en el comportamiento del hombre de acuerdo a su propia naturaleza, también se le conoce como escuela de las relaciones humanas, sus estudios están enfocados a la conducta del hombre en las organizaciones, se concentra en la administración de las personas, enfatizando que el trabajo del elemento humano es de vital importancia para el logro de los objetivos. Es imposible comprender el fenómeno administrativo sin tomar en cuenta la esencia de las relaciones humanas.

La Teoría de las Relaciones Humanas se origina, principalmente, en:

- 1) La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo norteamericano.
- 2) El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
- 3) Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología de Kart Lewin fueron capitales para el humanismo en la administración.
- 4) Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Los aportes en particular de Elton Mayo a la teoría de las relaciones humanas fueron las siguientes:

- a) Demostró que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas.
- b) Demostró la importancia de la comunicación.
- c) Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

### **Al Kurt Lewin**

Se basa en dos aspectos importantes que es la motivación y la frustración considerando que el campo de trabajo del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización, al igual que cada trabajador tiene reacciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas.

### **Aportes de Al Kurt Lewin**

Realizó investigaciones sobre motivación, e investigo la tensión, estudiando la forma en que esta afecta a las empresas igual que al logro de sus objetivos.

### **Mary Parker Follet**

Analizó aspectos de coordinación, administración y mando, criticó a la época científica porque la consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico.

Posteriormente presentó un libro titulado "La administración como profesión" que influyó el método científico en los aspectos psicológicos en la que prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen estas en la organización.

## **Relaciones interpersonales**

### **Definición**

Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Existen diversos tipos de relaciones interpersonales en función de ámbito o contexto en el que se produzca la interacción. De este modo, se puede hablar de relaciones interpersonales en el núcleo familiar, en el contexto escolar, en el laboral, relaciones de amistad, vecinales, etc. Las palabras de Marroquín y Villa (1995) sobre la importancia de la comunicación interpersonal: "La comunicación interpersonal es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos ; si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida".

Según los citados autores, los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes: "Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico. La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer muchas necesidades. La capacidad de comunicación interpersonal no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros la satisfacción de las suyas". Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en la vida, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999). Por tanto, la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar. Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al



mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

**Bisquerra (2003, Citado por Contreras Armenta, Díaz, Hernández, 2011)** una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

**Fernández (2003, Citado por Contreras Armenta, Díaz, Hernández, 2011)** trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional. Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Al hablar de relaciones interpersonales, estas se refieren a diferentes componentes que logran cimentar las interacciones sociales, entre ellas está el arte de comunicarse, esta característica es particular del ser humano y por consiguiente indispensable al interactuar con las demás personas. A continuación se describen los tipos de comunicación que pueden darse durante las relaciones interpersonales.

- a) **El lenguaje corporal:** Las posiciones corporales apoyan o desmienten un mensaje verbal. Los hombros caídos pueden comunicar desánimo, sentarse en posición rígida revela tensión.
- b) **La ropa**
- c) **Los gestos**
- d) **Las expresiones**
- e) **La voz:** El volumen de la voz, la velocidad, las inflexiones y los énfasis tienen más valor (38 %) que el propio sentido de las palabras que se están pronunciando.
- f) **Indicadores emocionales:** Una lágrima que rueda por la mejía una risita reprimida, los sollozos la risa franca, los suspiros, las expresiones exteriores de sentimientos y emociones, todo lo cual influye directamente en cómo se interpreta el mensaje hablado. La escucha activa resulta muy necesaria cuando el ser humano experimenta enojo, frustración, resentimiento, soledad, desánimo, agravio u ofensa. La primera reacción, después de enterarse de esos estados de ánimo, puede ser negativa. A veces se quiere discutir, defenderse o inhibirse. (Van, N. 2007).

(Papalia, D. 2006) manifiesta que las relaciones sociales son vitales para la salud. Las personas aisladas de los amigos y la familia tienen una probabilidad dos veces mayor de morir que la gente que mantiene vínculos sociales. Las relaciones sociales fomentan un sentido de significativa coherencia de la vida, ya que el apoyo emocional ayuda a disminuir el estrés. Es más probable que la gente que está en contacto con otros se alimente y duerma con sensatez, haga suficiente ejercicio y evite el abuso de drogas.

De acuerdo con la teoría de la Conducta social, la gente avanza a través de la vida rodeada por conductas sociales: círculos de amigos cercanos y miembros de familia de diversos grados de cercanía, en los cuales pueden confiar para recibir ayuda, bienestar y apoyo social, y a quienes a su vez ofrece cuidado, interés y apoyo.

Las características de la persona junto a la característica de las situaciones, influyen en el tamaño y composición de la conducta de la red de apoyo, así como en la cantidad y tipo de apoyo social que recibe la persona y la satisfacción derivada de este apoyo.

### **¿Qué son las habilidades sociales o habilidades de relación interpersonal?**

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

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

- a) Las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.) ·
- b) Las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.) ·
- c) Conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas, etc.) ·
- d) La aceptación de los compañeros.

### **Importancia de las habilidades sociales o de Relación Interpersonal:**

Hacia los años cincuenta, Redondo (1959) aporta de manera general, aquellas ventajas de las que disponen los sujetos con unas relaciones interpersonales positivas. Entre estas nos encontramos: la situación de vivir en un ambiente de amor, el aprecio y la cordialidad.

Años más tarde, Lazarus (1973) fue uno de los principales autores que planteó las diversas formas de comportamiento y de actuación de los individuos, a partir del desarrollo de unas habilidades sociales adecuadas, destinadas a la formación de sujetos asertivos. Entre estas encontramos la capacidad de solicitar peticiones y favores, expresar sentimientos tanto afirmativos como negativos, decir “no” ante algo a lo que no estés de acuerdo, y finalmente, poder mantener una conversación con otro individuo de principio a fin.

A principios de los ochenta, Pasquali (1980) manifestó que debido a un comportamiento adecuado enfocado a la sociedad, los individuos disponían de la capacidad de exteriorizar sus opiniones, deseos, sentimientos, etc. sin necesidad de infravalorar los del resto de sujetos.

### **Características de las Relaciones Interpersonales**

Según Oliveros (2004, Citado por Contreras Armenta, Díaz, Hernández, 2011), al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Comprensión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

Según Cruz (2003, Citado por Contreras Armenta, Díaz, Hernández, 2011), “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.” Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros.

### **Estrategias de Relaciones Interpersonales**

Según Lister (2012) las relaciones de los empleados implican múltiples capas de comunicación, desde las relaciones entre el empleador y los empleados hasta las interacciones mismas entre el personal. Un empleador puede utilizar varias estrategias de una para mejorar las relaciones de los empleados, desde alentar más interacción en los proyectos comerciales hasta ajustar el estilo de gerencia para alentar un ambiente de trabajo positivo. Las relaciones de los empleados son un componente crítico de éxito de una empresa. Sin una

estrategia efectiva para mantener las relaciones positivas, la comunicación rápidamente se romperá causando problemas y retrasando la producción.

Según Lister tiene las siguientes estrategias:

**a) Compartir el trabajo**

Un empleador puede alentar a los empleados a compartir su trabajo con los demás a través de proyectos en grupo como un medio para mejorar las relaciones de empleados. El nivel de comodidad y facilidad de comunicación entre los empleados aumenta cuando tienen que trabajar juntos para llegar a un objetivo común. Las decisiones se deberán tomar en un esfuerzo colectivo, con un líder del grupo que intervenga sólo en casos extremos donde se rompe la comunicación y el grupo queda sin una clara dirección.

**b) La gerencia como ejemplo**

La gerencia tiene una gran influencia en las relaciones de empleados y el ambiente de trabajo en una oficina dada o el lugar de la empresa. Una actitud y mensaje positivos cuando se trata a los empleados puede mejorar la relación de éstos creando relaciones de trabajo constructivas libres de prejuicios y discriminación. El refuerzo positivo ayuda a los empleados a sentirse valorados en el lugar de trabajo y alienta la comunicación de cualquier problema en la relación de los mismos. Básicamente, la comunicación y las relaciones de empleados mejoran cuando la gerencia establece el tono con una actitud de liderazgo positiva y constructiva, haciendo una evolución positiva.

**c) Momentos de recreación en grupo**

Las comidas pueden ser un evento comunitario en el lugar de trabajo. Un empleador puede alentar a los empleados a almorzar el mismo tiempo para crear un sentido de comunidad y mejorar las relaciones de trabajo entre los empleados. Los trabajadores que deben tomarse el descanso a horas impares o solos a veces se sienten aislados del resto del plantel y pueden ser menos propensos a mejorar sus relaciones. Al comer todos juntos, los empleados pueden conversar abiertamente los hechos del día en un ambiente menos estresante que estar activamente involucrados en el trabajo. Los empleados deben evitar hablar de trabajo para que se mantenga el ambiente de menos estrés.

**d) Escribir estrategias de comunicación**

La comunicación oral es susceptible de malinterpretación. Los documentos escritos, incluyendo notas de reunión, iniciativas y notas de la empresa, deben diseminarse entre todos los empleados relevantes para ofrecer una atmósfera de grupo entre el plante. Siempre que sea posible, evita dejar empleados fuera de los correos electrónicos y otros documentos escritos para maximizar el sentido de inclusión. Los empleados que quedan fuera de estas

notificaciones podrían sentirse dejados de lado y menos importantes que el resto de los empleados incluidos en el tema. Esto mejora las relaciones de empleados porque el empleado tiene un sentimiento de participación activa en la empresa y en los diferentes proyectos a corto y largo plazo de la misma.

### **Habilidades para las relaciones interpersonales (Covey)**

El modelo de los Seven Habits (Siete Hábitos) de Covey, S. (2015); de la gestión y del liderazgo es una teoría que es aplicable a nuestra vida personal, a nuestra vida social y a nuestra vida laboral. Sin embargo el marco de los Siete Hábitos es altamente aplicable para líderes y gerentes.

Según Covey, S. (2015), nuestros paradigmas afectan la forma en cómo interactuamos con los demás, lo cual en respuesta afecta cómo los otros interactúan con nosotros.

Por lo tanto Covey, S. (2015); discute que cualquier programa eficaz del esfuerzo personal deba comenzar con “de adentro hacia afuera” un acercamiento, más bien que observando hacia nuestros problemas como “estando hacia fuera allí” (de afuera hacia adentro un acercamiento). Debemos comenzar con examinar nuestro propio carácter, paradigmas, y motivos.

### **Primer Hábito: Ser proactivo**

La proactividad se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente tenemos la habilidad de decidir la respuesta que queremos dar, esto quiere decir que no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta. Un ejemplo práctico en nuestra vida es el de un chofer de un automóvil que nos grita una obscenidad o nos toca con insistencia la corneta. En este caso nuestra respuesta puede variar desde tomar un arma y dispararle para luego sufrir las consecuencias legales de nuestra conducta hasta simplemente ignorarlo y no dejar que altere nuestra tranquilidad.

Lo importante es que la decisión es nuestra, que somos los responsables de nuestra conducta.

### **Segundo Hábito: Empiece con un fin en mente**

Este hábito consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho ni el azar, debemos tener objetivos precisos a los cuales acercarnos: Un título universitario, comprar una casa o un carro, mantener una relación armoniosa con nuestros familiares y compañeros de trabajo. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos.

### **Tercer Hábito: Establezca primero lo primero**

El capítulo comienza con una frase del sabio alemán Goethe: " Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos". Consiste en distribuir nuestro tiempo sobre la base de prioridades: El autor describe un método de organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales coloca las actividades: urgentes, no urgentes, importantes y no importantes.

### **Cuarto Hábito: Pensar en Ganar-Ganar**

Este hábito indica que nuestras interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio, que no existe otra opción. Nuestra relación con un cliente debe ser ganar-ganar, si yo gano y mi cliente pierde, pierdo al cliente. No existe otra opción, aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para ambas partes. El autor explica que si después de razonar con nuestro interlocutor no logramos un acuerdo ganar-ganar, nos queda la opción de "no hay trato".

### **Quinto Hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido**

Este hábito trata de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Se basa en el refrán popular de " Todo es del color del cristal con que se mire". Es quizás el más difícil de practicar, casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las vemos.

### **Sexto Hábito: La sinergia**

Algunas metas las podemos lograr solos, pero las empresas grandes sólo las podemos lograr con trabajo en equipo. Proyectos como la llegada del hombre a la Luna o la fabricación de la Bomba Atómica son el resultado del trabajo sinérgico.

### **Séptimo Hábito: Afile la sierra**

Este capítulo comienza con la historia de un leñador que se encuentra tan inmerso en su trabajo de derribar árboles que olvida que dedicar unos minutos a afilar su sierra le haría ahorrar muchas horas de esfuerzo. Aplicado a nuestra vida afilar la sierra se refiere a dedicar un breve espacio de nuestra vida a mejorar nuestras condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico y el estudio.

**Octavo Hábito: Encuentre su propia voz y haga que su voz inspire a otros para que encuentren la suya.**

Animar hacia la “grandeza”, significa actuar con integridad como individuo y ayudar a otros para que hagan lo mismo. Según Covey, este hábito representa la 3ra dimensión de su modelo.

### **1.8.2 Manejo de conflictos.**

#### **Definición De Conflicto.**

Whitehead, 2007 argumenta que la noción del conflicto es clave y eje central del pensamiento de la Psicología Social. El conflicto es inherente a la interacción humana.

Así mismo Núñez 2008 manifiesta que Diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema, involucra pensamiento y acción de los involucrados.

#### **Teorías para el manejo de conflictos**

La noción de conflicto es clave y eje central del pensamiento de la Psicología Social. El conflicto es inherente a la interacción humana. (Whitehead, A., 2006).

Diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los involucrados. (Núñez, E. 2005).

Nava (2006). El Conflicto es la causa que justifica la razón de ser de la Estrategia como un modelo de pensamiento y acción. Sin la existencia del Conflicto la Estrategia no hubiera nacido nunca entre los moldes del razonamiento humano, y si el propio Conflicto no evolucionara y se transformara de manera dramática como lo hace cada instante, entonces la estrategia hubiera sido sólo un pensamiento acucioso para resolver problemas.

#### **Estructura del Conflicto**

- a) Los conflictos no tienen Orden**, se presentan de maneras muy diversas y en formas múltiples.
- b) Los conflictos** no se presentan con ninguna consideración de Tiempo o de Momento, son absolutamente atemporales.
- c) Existen Elementos Generadores del Conflicto**, los cuales pueden identificarse y precisarse. En una Organización los elementos generadores del conflicto pueden

encontrarse al interior o al exterior de la misma. Ambos se diferencian exclusivamente por la capacidad y el grado de control que puede existir sobre ellos, los elementos internos tienen una naturaleza más controlable, los elementos externos son siempre más incontrolables.

Cada elemento generador de conflicto tiene un determinado nivel de energía, dependiendo de su carácter. Dado que esta energía proviene de un Conflicto es necesariamente energía de carácter negativo.

Paradójicamente, los conflictos que se producen al interior de las organizaciones son los que usualmente tienen la mayor energía y son los factores más peligrosos de todos. En la mayoría de los casos se presentan con menor frecuencia pero merecen el mayor cuidado. Los Conflictos internos son muy diferentes a los que emergen de la dinámica competitiva y en muchos casos el Strategos les resta valor o se encuentra técnicamente disminuido para entenderlos y tratarlos. No puede olvidarse en todo caso que los conflictos internos le restan enorme capacidad competitiva a la Organización y la hacen, por supuesto, mucho más vulnerable ante los conflictos externos.

- d) **Los conflictos no se diferencian unos de otros solamente por el carácter de su propia naturaleza**, se diferencian esencialmente por el efecto que pueden causar entre los intereses propios. Este efecto puede medirse en función del Riesgo o el Peligro que la existencia de este Conflicto represente.

Cuando los conflictos son observados en su conjunto, sin ningún tipo de discriminación entre ellos, pueden parecer verdaderamente atemorizantes. En los hechos la sinergia que puede producirse entre ellos llega a presentar un cuadro de ésta naturaleza. Sin embargo, el sólo hecho de discriminar los conflictos entre más o menos riesgosos, más o menos peligrosos para los intereses propios, define la situación de una manera más práctica, porque permite priorizar y enfocar la acción.

En ningún caso puede pretenderse trabajar sobre los conflictos en su conjunto. Se los debe atacar uno a uno, con enfoque y recursos concentrados (éste es un principio estratégico básico). Y la forma más efectiva de hacerlo radica en trabajar primero sobre los conflictos que representan el mayor grado de riesgo o de peligro. Muchos de los otros conflictos pueden tener su elemento de soporte en estos otros y pueden, por ende, desaparecer simultáneamente.

La milenaria filosofía oriental, que le rinde un culto sabio a la paciencia, ha expresado desde siempre que la mejor forma de resolver los problemas es actuando sobre ellos “uno por uno”, con método, con enfoque, con concentración. De allí para adelante resulta más



fácil entender que todo en la vida pueda tener solución, o lo que es lo mismo, entender que al final de todo: “¡si no hay solución...no hay problema!”.

- e) **Los conflictos tienen una Estructura de Soporte**, la misma que está obviamente formada por un conjunto de los propios conflictos y los efectos que han causado. Cuando un Conflicto echa raíces en la Organización y se “incrusta” con firmeza en ella, constituye una estructura de soporte para muchos conflictos adicionales y posteriores. A partir de ésta estructura el Conflicto va tomando “cuerpo” en la Organización.
- f) **Los conflictos tienen un importante efecto Multiplicador**, en este caso el conflicto genera más conflictos en una relación progresiva que puede ser interminable. La existencia de un Conflicto provoca debilidad entre las estructuras básicas de desenvolvimiento de las personas y las organizaciones, y ésta debilidad constituye un elemento que facilita la multiplicación del Conflicto.
- g) Por último, uno de los factores estructurales más importantes del Conflicto es que tanto las personas como las organizaciones **aprenden con relativa facilidad a “convivir” con él**. Estas situaciones llegan a tales grados de normalidad que su sólo carácter conmueve. Y este último término no se escoge aquí por azar, porque la realidad de esta característica final de la estructura del Conflicto, es a la vez la más triste de todas.

### **Tipos de conflicto**

Echevarría (2015) señala que existen diversos tipos de conflictos y cada uno tiene sus raíces en diferentes niveles de la estructura de la organización.

#### **a) Conflicto personal:**

Se presentan cuando hay deseos o valores conflictivos, maneras competitivas de satisfacción, frustración, discrepancias de papeles.

#### **b) Conflicto interpersonal:**

Se presentan cuando hay diferencias individuales, recursos limitados, diferenciación de roles.

Codina, (2006) En los textos sobre “Administración”, o “Comportamiento organizacional” se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas. Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc. Los especialistas en administración se ocupan de los

dos últimos, es decir, los interpersonales y los organizacionales, que son una forma particular de los primeros.

En el nuevo enfoque sobre los conflictos organizacionales, estos se clasifican en: funcionales y disfuncionales. Los funcionales son los que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Los disfuncionales son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización.

Se considera que los dos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos son factores disfuncionales. La ausencia de conflictos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con “lo que hacemos” y, con esto, propiciar la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados.

Resulta interesante la diferencia que establece Stoner entre competencia y conflicto cuando señala. Existe competencia, cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero no pueden interferirse entre sí. Por ejemplo, dos equipos de producción pueden competir por ser el mejor (evidentemente, uno sólo puede ser el primero). Si no hay posibilidades de interferir con la obtención de la meta por parte del otro, existe una situación de competencia. Pero, si hay esa posibilidad, se tratará de una situación de conflicto.

### **Estilos de manejo de conflictos.**

Echevarría (2015) indicó que cuando se enfrenta un conflicto, se podrá elegir entre cinco estilos de manejo de conflictos. Los cinco se basan en dos dimensiones de intereses: El interés de las propias necesidades y el interés de las necesidades de los demás. Estos intereses dan por resultado tres tipos de comportamiento:

1. Poco interés por las propias necesidades y alto interés por las necesidades de los demás lo que genera un comportamiento pasivo.
2. Alto interés por las propias necesidades y bajo interés por las necesidades de los demás lo que genera un comportamiento agresivo.
3. Interés moderado o alto, tanto por las propias necesidades como por las de los demás lo que produce un comportamiento cooperativo.

Asimismo Echevarría (2015) explica cada uno de los estilos de manejo de conflicto.

**a. Estilo evasivo: (evitar)**

Tratar de ignorar en forma pasiva el conflicto en lugar de resolverlo. Cuando se elude afrontar el conflicto, se manifiesta un comportamiento poco asertivo y no cooperativo.

**b. Estilo complaciente: (ceder)**

Tratar de resolver el conflicto cediendo ante la otra parte. Quién adopta esta modalidad manifiesta un comportamiento poco asertivo pero cooperativo.

**c. Estilo impositivo: (competir)**

Tratar de resolver las situaciones mediante un comportamiento agresivo para que las cosas se hagan como uno quiere. En este estilo la conducta es poco cooperativa y agresiva; se hace cualquier cosa para satisfacer las propias necesidades y si es preciso a expensas de los.

### **Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia**

Codina, (2006). Con los nuevos enfoques sobre los conflictos, los especialistas en management sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

**1. Reducir el conflicto**

Cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.

Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (“si no nos unimos, perecemos juntos”); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

**2. Resolver el conflicto**

Cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:

**Dominio o supresión:** Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.

**Compromiso:** Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.

Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

### 3. Estimular el conflicto

Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar.

Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.

## Definición de términos básicos

### Actitud

Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea para hacer las cosas. Es la predisposición para responder ante un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana. La actitud es la disposición voluntaria de una persona frente a la existencia en general o a un aspecto particular. Aquellas disposiciones que nos ayudan a desenvolvernó frente a las exigencias del ambiente pueden ser:

#### ✓ **Actitud Positiva.**

La actitud positiva de una persona se origina en hacer uso de aquellos recursos que esta posee para solucionar sus problemas y dificultades, la actitud mental positiva tiene injerencia en la salud psíquica fomentando sentimientos que trasuntan bienestar y placidez.

#### ✓ **Actitud Negativa.**

**Es fuente inagotable de sinsabores y sentimientos derrotistas.** En general, las personas cuando sufren depresión adoptan este tipo de postura frente a la vida. Básicamente, **una persona con actitud negativa enfoca su atención en aquello que carece y que necesita:** salud, dinero, amor, etc. Por legítimas que puedan ser estas aspiraciones, lo cierto es que enfocarse en las carencias no nos llevará a eliminarlas, sino que por el contrario, puede crearnos otras.

#### ✓ **Empatía.** Es la capacidad de ponernos en el lugar de los otros, de entender lo que les pasa, lo que sienten. (Guix, 2005)

#### ✓ **Asertividad.** Implica un respeto por los demás, respeto a nuestras propias opiniones, así como el respeto hacia los derechos y necesidades de la otra persona.

- ✓ **Proactividad.** La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.(Covey)
- ✓ **Saber Escuchar.** Aptitud que determina el manejo de las relaciones, lo que posibilita comprender a los demás, en lo que se incluye percibir sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones. (Goleman, 2010)
- ✓ **Saber Comunicar.** Siendo la comunicación una necesidad básica, el saber comunicarse bien es una de las capacidades que conducen al éxito. la buena comunicación garantiza el éxito de cualquier actividad, y crease o no es una de las tareas menos sencillas de abordar. (Davis y Newstrom, 2009)
- ✓ **Comunicación.** Es una transferencia de información y comprensión entre dos o más personas considerándola como un puente entre los hombres permitiéndoles compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos. (Davis y Newstrom, 2009)
- ✓ **Plan de Capacitación:** Es una estrategia indispensable para alcanzar los objetivos de la salud ocupacional, ya que habilita a los trabajadores para realizar elecciones acertadas en pro de su salud, a los mandos medios para facilitar los procesos preventivos y a las directivas para apoyar la ejecución de los mismos.
- ✓ **Relaciones Interpersonales.** Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (Bisquerra, 2013).
- ✓ **Manejo de Conflictos:** Por prevención y manejo de conflictos se entiende al conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y/o para transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.
- ✓ **Autoridad.** Es el significado que exhibe poder mostrando medios en que se basa y los fines a que apunta. La autoridad se expresa con la correspondiente opción, que apela a la fe en ciertos valores, al sentido común, que resume la experiencia, y la lógica, que ordene el conocimiento. (Frischknecht & Lanzarini,2012)
- ✓ **Conflicto.** Es la trama resultante de la asignación de valores a los objetos que componen la situación, para todos los participantes. En consecuencia el conflicto resultara ser una madeja de intereses.(Frischknecht& Lanzarini,2012)  
**Crisis.** Estado al que llegan los actores de un conflicto, cuando las acciones y reacciones que se ven obligados a adoptar contienen una presunción de elevada incertidumbre acerca de los efectos deseados.

- ✓ **Escenario.** Es la unión de los espacios que corresponden a todos los intereses del conflicto. Por el principio de unidad de mando hemos dicho que el escenario es uno solo porque contiene todos los intereses a conducir. Por último el escenario es la unión de todos los espacios. (Lanzarini; 2008)
- ✓ **Estrategia.** Es una lucha de voluntades para resolver un conflicto. Es el arte y ciencia de utilizar el razonamiento metódico y doctrinario para arribar a la mejor solución posible de empleo del poder que mejor convenga al logro del objetivo propuesto, en contra de la voluntad, limitaciones, resistencia que puedan oponerse.
- ✓ **Fuerza.** Es una variable que atribuimos a los intereses para expresar su importancia relativa. Asimismo es la variable de los intereses, que puede tomar como constantes números cardinales: 1, 2, 3. (Lanzarini, 2010)
- ✓ **Intereses.** Los intereses son los términos básicos del lenguaje estratégico, con ellos se construirán los conceptos derivados: actores, escenario, reglas de juego a formarse relacionando dos o más intereses.( Lanzarini; 2010)
- ✓ **Motivación.** Es la función de las variables de determinación, aversión al riesgo y empatía de un actor, es sinónimo de emoción, sensación, sentimiento. ( Frischknecht & Lanzarini,2012)
- ✓ **Necesidades.** Son una infraestructura de requisitos para la vida social que se caracterizan por ser mensurables, determinables, por tanto definibles y variables en el espacio y el tiempo.
- ✓ **Neutral.** No existe neutral, somos necesariamente el adversario de alguien.
- ✓ **Servidor Público**

Los Servidores Públicos por definición, son personas que prestan servicios al Estado como miembros de las corporaciones públicas, como empleados o trabajadores del mismo y de sus entidades descentralizadas, sean ellas territoriales o especializadas (por servicios), como miembros de la fuerza pública, o en cualquier otra condición que ante la ley les dé tal carácter.

Así por ejemplo, para efectos penales y disciplinarios son Servidores Públicos los particulares que ejercen funciones públicas en forma permanente o transitoria, o administran recursos provenientes de contribuciones. Todo Servidor Público está al servicio del estado y de la comunidad y debe ejercer funciones en la formas prevista por la constitución, la ley o el reglamento, estando su responsabilidad y la manera de hacerla efectiva determinadas por la ley.

Así las cosas, y sin importar la forma o manera en que se encuentre vinculado ese Servidor Público, deben asistirlo compromisos mayores consigo mismo, la comunidad, la institución a la que presta sus servicios y por ende con el estado, lo que importa y le impone por encima de cualquier circunstancia, lealtad, entrega, vocación, sacrificio, capacidad, disciplina, honorabilidad, voluntad y honradez, entre otras muchas consideraciones y convicciones, mismas que debe ofrecer en beneficio que no en detrimento de las instituciones, la ciudadanía y el estado, reflejando en ello la esencia fundante y fundamental de lo que es y debe ser el Estado.



### **Tensión**

Estado anímico de excitación, impaciencia, esfuerzo o exaltación.

## CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. Variables:

- ✓ **Variable Independiente:** Relaciones Interpersonales.
- ✓ **Variable Dependiente:** Manejo de Conflictos.

**Tabla 1.** *Definición Conceptual de las variables*

Variables		Definición
Independiente	<b>RELACIONES INTERPERSONAL</b>	Bisquerra(2003) manifiesta que una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.
Dependiente	<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	Robbinson(2010) argumenta que el manejo de conflictos son hechos naturales del trato entre las personas en las organizaciones y no pueden ni deben ser eliminados, surgen porque los integrantes de las organizaciones tienen sus metas propias y los recursos son escasos. El manejo de conflictos es una de las habilidades más importantes de los gerentes.



## 2.2. Operacionalización de las Variables

**Tabla 2.** Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	
INDEPENDIENTE	RELACIONES INTERPERSONALES	ESCUCHA ACTIVA	Atención	Encuesta	Cuestionario
			Interés		
		COMUNICACIÓN	Mensaje		
			Canal (medio)		
		EMPATÍA	Comprensión		
			Apoyo		
			Confianza		
		ASERTIVIDAD	Respeto		
			Control		
		PROACTIVIDAD	Iniciativa		
			Manejo de situaciones		
			Seguridad en sí mismo		
DEPENDIENTE	MANEJO DE CONFLICTOS	EVITACIÓN	Supresión del conflicto	Encuesta	Cuestionario
			Imparcialidad		
		ACEPTACIÓN	Participación voluntaria		
			Grado de interés		
		FUERZA	Toma de decisiones		
			Imposición de necesidades		
		CONCESIONES	Acuerdo		
			Resolución de conflictos		
		COLABORACIÓN	Intereses comunes		

## 2.3. Tipo y Diseño de Investigación

### 2.3.1 Tipo de Investigación

Descriptiva, Propositiva:

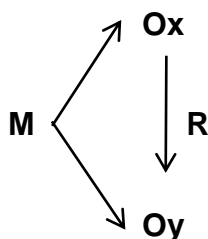
Sampieri (2008) explica que los estudios descriptivos indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población en una población, estudios puramente descriptivos y Propositivo porque es una actuación crítica y creativa, caracterizado por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación.

### 2.3.2 Diseño de Investigación

Sampieri (2008) determina que una investigación con diseño no experimentales aquella que identificará un conjunto de entidades que representan el objeto del estudio y se procedió a la observación de los datos. Por lo tanto diseños no experimentales son aquellos que se efectúan sin la manipulación deliberada de variables.

El diseño de la investigación se desarrolló de tipo correlacional, Ortiz (2003) determina que el diseño de investigación correlacional es aquel que describe las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

#### a) Diseño correlacional



**Dónde:**

**M:** Muestra de sujetos participantes en la investigación

**O:** Observación de la muestra observada

**Ox:** observación de las Relaciones Interpersonales

**R:** Relación

**Oy:** observación del Manejo de Conflictos.

## **2.4. Población y Muestra**

### **2.4.1 Población**

Para Hernández Sampieri (2008), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La Población estará conformada por 43 Trabajadores del Servicio de Laboratorio.:

- ✓ 01 Jefe de Laboratorio Clínico
- ✓ 02 Médicos Patólogos
- ✓ 02 Biólogos
- ✓ 02 Trabajadores administrativos
- ✓ 17 Tecnólogos médicos
- ✓ Técnicos de Laboratorio

### **2.4.2 Muestra**

Balestrini (2001) nos indica que la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población.

Dado que la población es pequeña, la muestra será igual a la población, en consecuencia usaremos un muestreo censal.

## **2.5. Métodos de Investigación**

### **✓ Inductivo**

Este Método lo utilizaremos para sacar conclusiones a partir del análisis de la muestra que nos conduzca a la conclusión general (proceso analítico-sintético).

### **✓ Deductivo**

Este Método se utilizará para obtener particularidades partiendo de las observaciones iniciales. (Proceso sintético - analítico).

### **✓ Descriptivo**

Este Método lo utilizaremos para describir la realidad objeto de estudio de la presente investigación.

✓ **Analítico**

Este Método lo utilizaremos para analizar la información primaria y secundaria, y así arribar a los hallazgos y resultados, relacionados con los indicadores, dimensiones y variables que conforman la presente investigación.

✓ **Método Sintético**

Implica la síntesis (del griego synthesis, que significa reunión), esto es, unión de elementos para formar un todo. El juicio sintético, por lo contrario, consiste en unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de reencontrar la individualidad de la cosa observada. La síntesis significa la actividad unificante de las partes dispersas de un fenómeno. Sin embargo, la síntesis no es la suma de contenidos parciales de una realidad, la síntesis añade a las partes del fenómeno algo que sólo se puede adquirir en el conjunto, en la singularidad.

## **2.6. Técnicas, Instrumentos y Procedimientos de Recolección de datos:**

### **2.6.1 Técnicas:**

✓ **Análisis Documental.**

Se utilizó esta técnica para recoger información secundaria, relacionada con antecedentes, marco teórico y otros aspectos de las variables objeto de estudio.

✓ **Encuesta.**

Utilizaremos esta técnica con el fin de recabar información y apreciaciones de los trabajadores del servicio de Laboratorio del Hospital Regional de Lambayeque.

### **2.6.2 Instrumentos:**

✓ **Fichas y Formatos.**

Usaremos fichas: Bibliográficas, de resumen y textuales, para la información secundaria de los antecedentes, marco teórico y formatos diseñados para recolectar y ordenar la información secundaria del servicio de laboratorio del hospital Regional de Lambayeque.

✓ **Cuestionario**

Utilizamos 01 cuestionario que será aplicado a los trabajadores (muestra).

### **2.6.3 Procedimientos de Recolección de datos:**

El procedimiento a seguir será:

- ✓ Claridad en los objetivos de la investigación.
- ✓ Selección de la población y muestra.
- ✓ Elección de técnicas e instrumentos.
- ✓ Diseño y utilización de instrumentos de recolección de datos.
- ✓ Recopilación de información.
- ✓ Verificación y tabulación de la información.
- ✓ Procesamiento de la información.
- ✓ Análisis de la información.
- ✓ Interpretación de la información.

## **2.7. Métodos de análisis de datos**

- a) Para el tratamiento y el procesamiento de datos, luego de la revisión clasificada se hará en forma mecánica para lo cual utilizaremos el formato del programa Excel XP.
- b) Para el análisis de la información usaremos las técnicas estadísticas de; cuadro de frecuencias, gráficos y el análisis porcentual, posteriormente se realizara la interpretación y el análisis teniendo en cuenta los objetivos e hipótesis.

## CAPITULO III: RESULTADOS

### 3.1. Resultados

**Tabla 3.** *Los trabajadores del servicio de laboratorio están en la capacidad de escuchar con atención a sus compañeros cuando entablan un diálogo*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	14	33.33%	14
B	DESACUERDO	17	40.48%	31
C	INDIFERENTE	7	16.67%	38
D	TOTAL ACUERDO	2	4.76%	40
E	TOTAL DESACUERDO	2	4.76%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 40.48% expresaron estar en desacuerdo en que los trabajadores del servicio de laboratorio están en la capacidad de escuchar con atención a sus compañeros, el 33.33% de acuerdo, el 16.67% indiferente, el 4.76% en total desacuerdo y el 4.76% en total acuerdo.

**Tabla 4.** *En el servicio de laboratorio se escucha a los trabajadores y se les apoya cuando existen problemas*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	24	57.14%	24
B	DESACUERDO	11	26.19%	35
C	INDIFERENTE	5	11.90%	40
D	TOTAL ACUERDO	1	2.38%	41
E	TOTAL DESACUERDO	1	2.38%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 57.14% dijeron estar de acuerdo en que en el servicio de laboratorio se escucha a los trabajadores y se les apoya cuando existen problemas, el 26.19% en desacuerdo, el 11.90% indiferente, el 2.38% en total desacuerdo y el 2.38% en total acuerdo.

**Tabla 5.** *La comunicación de los trabajadores del servicio de laboratorio es fluida*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	4	9.52%	4
B	DESACUERDO	22	52.38%	26
C	INDIFERENTE	13	30.95%	39
D	TOTAL ACUERDO	1	2.38%	40
E	TOTAL DESACUERDO	2	4.76%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 52.38% indicaron estar en desacuerdo en que la comunicación de los trabajadores del servicio de laboratorio es fluida, el 30.95% indiferente, el 9.52% de acuerdo, el 4.76% en total desacuerdo y el 2.38% en total acuerdo.

**Tabla 6.** *Existe una buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	22	52.38%	22
B	DESACUERDO	8	19.05%	30
C	INDIFERENTE	4	9.52%	34
D	TOTAL ACUERDO	6	14.29%	40
E	TOTAL DESACUERDO	2	4.76%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 52.38% expresaron estar de acuerdo en que existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados, el 19.05% en desacuerdo, el 14.29% en total acuerdo, el 9.52% indiferente y el 4.76% en total desacuerdo.

**Tabla 7.** Los trabajadores del servicio de laboratorio tienen la capacidad para ponerse en el lugar del otro, en los problemas propios del servicio que afrontan sus compañeros de trabajo

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	8	19.51%	8
B	DESACUERDO	15	36.59%	23
C	INDIFERENTE	11	26.83%	34
D	TOTAL ACUERDO	1	2.44%	35
E	TOTAL DESACUERDO	6	14.63%	41
TOTAL		41	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 36.59% dijeron estar en desacuerdo en que los trabajadores del servicio de laboratorio tienen la capacidad para ponerse en el lugar del otro, en los problemas propios del servicio que afrontan sus compañeros de trabajo, el 26.83% indiferente, el 19.51% de acuerdo, el 14.63% en total desacuerdo y el 2.44% en total acuerdo.

**Tabla 8.** Se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	15	35.71%	15
B	DESACUERDO	14	33.33%	29
C	INDIFERENTE	9	21.43%	38
D	TOTAL ACUERDO	1	2.38%	39
E	TOTAL DESACUERDO	3	7.14%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 35.71% expresaron estar de acuerdo en que se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia, el 33.33% en desacuerdo, el 21.43% indiferente, el 7.14% en total desacuerdo y el 2.38% en total acuerdo.



**Tabla 9.** *Se mantiene la calma en situaciones difíciles*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	12	28.57%	12
B	DESACUERDO	21	50.00%	33
C	INDIFERENTE	7	16.67%	40
D	TOTAL ACUERDO	1	2.38%	41
E	TOTAL DESACUERDO	1	2.38%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 50% indicaron estar en desacuerdo en que se mantiene la calma en situaciones difíciles, el 28.57% de acuerdo, el 16.67% indiferente, el 2.38% en total desacuerdo y el 2.38% en total acuerdo.

**Tabla 10.** *Los trabajadores comunican a sus compañeros, referente a las ocurrencias del trabajo con el propósito de responder asertivamente cuando se presente un caso similar*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	21	50.00%	21
B	DESACUERDO	8	19.05%	29
C	INDIFERENTE	7	16.67%	36
D	TOTAL ACUERDO	2	4.76%	38
E	TOTAL DESACUERDO	4	9.52%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 50% dijeron estar de acuerdo en que los trabajadores comunican a sus compañeros, referente a las ocurrencias del trabajo con el propósito de responder asertivamente cuando se presente un caso similar, el 19.05% en desacuerdo, el 16.67% indiferente, el 9.52% en total desacuerdo y el 4.76% en total acuerdo.

**Tabla 11.** *Los trabajadores del servicio de laboratorio toman la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	17	40.48%	17
B	DESACUERDO	10	23.81%	27
C	INDIFERENTE	12	28.57%	39
D	TOTAL ACUERDO	1	2.38%	40
E	TOTAL DESACUERDO	2	4.76%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 40.48% expresaron estar de acuerdo en que los trabajadores del servicio de laboratorio toman la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto, el 28.57% indiferente, el 23.81% en desacuerdo, el 4.76% en total desacuerdo y el 2.38% en total acuerdo.

**Tabla 12.** *Existe un ambiente de confianza y seguridad en el servicio de laboratorio, que me permite realizar mi trabajo*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	11	26.19%	11
B	DESACUERDO	19	45.24%	30
C	INDIFERENTE	9	21.43%	39
D	TOTAL ACUERDO	2	4.76%	41
E	TOTAL DESACUERDO	1	2.38%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 45.24% indicaron estar en desacuerdo en que existe un ambiente de confianza y seguridad en el servicio de laboratorio, que me permite realizar mi trabajo, el 26.19% de acuerdo, el 21.43% indiferente, el 4.76% en total acuerdo y el 2.38% en total desacuerdo.

**Tabla 13.** *Si usted está involucrado en un conflicto, procura ser la parte que lleve la imparcialidad del caso*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	32	76.19%	32
B	DESACUERDO	5	11.90%	37
C	INDIFERENTE	2	4.76%	39
D	TOTAL ACUERDO	3	7.14%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 76.19% dijeron estar de acuerdo en que si usted está involucrado en un conflicto, procura ser la parte que lleve la imparcialidad del caso, el 11.9% en desacuerdo, el 7.14% en total acuerdo y el 4.76% indiferente.

**Tabla 14.** *Lo que carece de importancia para el servicio carece de importancia para mi persona*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	16	38.10%	16
B	DESACUERDO	9	21.43%	25
C	INDIFERENTE	11	26.19%	36
D	TOTAL ACUERDO	2	4.76%	38
E	TOTAL DESACUERDO	4	9.52%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 38.1% expresaron estar de acuerdo en que lo que carece de importancia para el servicio carece de importancia para mí, el 26.19% indiferente, el 21.43% en desacuerdo, el 9.52% en total desacuerdo y el 4.76% en total acuerdo.

**Tabla 15.** *Cuando se presenta un conflicto consideras que, la decisión que tomas de forma inmediata es la adecuada*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	32	76.19%	32
B	DESACUERDO	5	11.90%	37
C	INDIFERENTE	3	7.14%	40
D	TOTAL ACUERDO	1	2.38%	41
E	TOTAL DESACUERDO	1	2.38%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2016

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 76.19% indicaron estar de acuerdo en que cuando se presenta un conflicto consideras que, la decisión que tomas de forma inmediata es la adecuada, el 11.9% en desacuerdo, el 7.14% indiferente, el 2.38% total desacuerdo y el 2.38% total acuerdo.

**Tabla 16.** *Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	30	71.43%	30
B	DESACUERDO	4	9.52%	34
C	INDIFERENTE	3	7.14%	37
D	TOTAL ACUERDO	3	7.14%	40
E	TOTAL DESACUERDO	2	4.76%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 71.43% dijeron estar de acuerdo en que trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo, el 9.52% en desacuerdo, el 7.14% indiferente, el 7.14% en total acuerdo y el 4.76% en total desacuerdo.

**Tabla 17.** *En lugar de negociar sobre los puntos que estamos en desacuerdo, trato de subrayar las cosas en las que ambos estamos en acuerdo*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	28	66.67%	28
B	DESACUERDO	8	19.05%	36
C	INDIFERENTE	1	2.38%	37
D	TOTAL ACUERDO	2	4.76%	39
E	TOTAL DESACUERDO	3	7.14%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 66.67% expresaron estar de acuerdo en que en lugar de negociar sobre los puntos que estamos en desacuerdo, trato de subrayar las cosas en las que ambos estamos de acuerdo, el 19.05% en desacuerdo, el 7.14% en total desacuerdo, el 4.76% en total acuerdo y el 2.38% indiferente.

**Tabla 18.** *Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	30	71.43%	30
B	DESACUERDO	2	4.76%	32
C	INDIFERENTE	5	11.90%	37
D	TOTAL ACUERDO	2	4.76%	39
E	TOTAL DESACUERDO	3	7.14%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 71.43% indicaron estar de acuerdo en que trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles, el 11.9% indiferente, el 7.14% en total desacuerdo, el 4.76% en desacuerdo y el 4.76% en total acuerdo.

**Tabla 19.** *Pongo atención en dejar todo claro desde un principio*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	30	71.43%	30
B	DESACUERDO	2	4.76%	32
C	TOTAL ACUERDO	8	19.05%	40
D	TOTAL DESACUERDO	2	4.76%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 71.43% dijeron estar de acuerdo en que pongo atención en dejar todo claro desde un principio, el 19.05% en total acuerdo, el 4.76% en total desacuerdo y el 4.76% en desacuerdo.

**Tabla 20.** *Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las más*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	28	66.67%	28
B	DESACUERDO	5	11.90%	33
C	INDIFERENTE	2	4.76%	35
D	TOTAL ACUERDO	6	14.29%	41
E	TOTAL DESACUERDO	1	2.38%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 66.67% expresaron estar de acuerdo en que trato de encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las más, el 14.29% en total acuerdo, el 11.9% en desacuerdo, el 4.76% indiferente y el 2.38% en total desacuerdo.

**Tabla 21.** *En el servicio de laboratorio existe un protocolo para manejar y solucionar conflictos*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	ACUERDO	8	19.05%	8
B	DESACUERDO	11	26.19%	19
C	INDIFERENTE	7	16.67%	26
D	TOTAL DESACUERDO	16	38.10%	42
TOTAL		42	100.00%	

**Fuente:** Encuesta Marzo 2017

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 38.1% indicaron estar en total desacuerdo en que en el servicio de laboratorio existe un protocolo para manejar y solucionar conflictos, el 26.19% en desacuerdo, el 19.05% de acuerdo y el 16.67% indiferente.

## **CAPITULO IV: DISCUSIÓN**

### **4.1. Relaciones Interpersonales**

#### **A. Escucha Activa**

- ❖ **Los trabajadores del servicio de laboratorio están en la capacidad de escuchar con atención a sus compañeros cuando entablan un dialogo.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 40.48% expresaron estar en desacuerdo en que los trabajadores del servicio de laboratorio están en la capacidad de escuchar con atención a sus compañeros, el 33.33% de acuerdo, el 16.67% indiferente, el 4.76% en total desacuerdo y el 4.76% en total acuerdo.

- ❖ **En el servicio de laboratorio se escucha a los trabajadores y se les apoya cuando existen problemas.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 57.14% dijeron estar de acuerdo en que en el servicio de laboratorio se escucha a los trabajadores y se les apoya cuando existen problemas, el 26.19% en desacuerdo, el 11.90% indiferente, el 2.38% en total desacuerdo y el 2.38% en total acuerdo.

**Análisis.** EL 38.09 de los trabajadores indicaron que sus compañeros están en capacidad de escuchar, el 45.24 % están en desacuerdo. Así mismo el 59.52 % está de acuerdo en que en su trabajo se le escucha y el 28.57 % dice que no se les escucha.

#### **B. Comunicación**

- ❖ **La comunicación de los trabajadores del servicio de laboratorio es fluida.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 52.38% indicaron estar en desacuerdo en que la comunicación de los trabajadores del servicio de laboratorio es fluida, el 30.95% indiferente, el 9.52% de acuerdo, el 4.76% en total desacuerdo y el 2.38% en total acuerdo.

- ❖ **Existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 52.38% expresaron estar de acuerdo en que existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados, el 19.05% en desacuerdo, el 14.29% en total acuerdo, el 9.52% indiferente y el 4.76% en total desacuerdo.



**Análisis.** El 88.09 % de los trabajadores indican que la comunicación no es fluida, el 11.90 % dice que sí. El 66.67 % indica que existe una buena comunicación de arriba hacia abajo entre jefes y subordinados y el 23.81 indica que no se da buena comunicación.

### **C. Empatía**

- ❖ **Los trabajadores del servicio de laboratorio tienen la capacidad para ponerse en el lugar del otro, en los problemas propios del servicio que afrontan sus compañeros de trabajo.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 36.59% dijeron estar en desacuerdo en que los trabajadores del servicio de laboratorio tienen la capacidad para ponerse en el lugar del otro, en los problemas propios del servicio que afrontan sus compañeros de trabajo, el 26.83% indiferente, el 19.51% de acuerdo, el 14.63% en total desacuerdo y el 2.44% en total acuerdo.

- ❖ **Se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 35.71% expresaron estar de acuerdo en que se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia, el 33.33% en desacuerdo, el 21.43% indiferente, el 7.14% en total desacuerdo y el 2.38% en total acuerdo.

- ❖ **Existe un ambiente de confianza y seguridad en el servicio de laboratorio, que me permite realizar mi trabajo.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 45.24% indicaron estar en desacuerdo en que existe un ambiente de confianza y seguridad en el servicio de laboratorio, que me permite realizar mi trabajo, el 26.19% de acuerdo, el 21.43% indiferente, el 4.76% en total acuerdo y el 2.38% en total desacuerdo.

**Análisis.** En promedio el 70 % de los trabajadores expresaron que en el servicio de laboratorio no existe un ambiente de respeto, cordialidad, tolerancia, confianza, seguridad, y que no se tiene la capacidad de ponerse en el lugar del otro y solo el 30 % indica que sí.

#### **D. Asertividad**

❖ **Se mantiene la calma en situaciones difíciles.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 50% indicaron estar en desacuerdo en que se mantiene la calma en situaciones difíciles, el 28.57% de acuerdo, el 16.67% indiferente, el 2.38% en total desacuerdo y el 2.38% en total acuerdo.

❖ **Los trabajadores comunican a sus compañeros, referente a las ocurrencias del trabajo con el propósito de responder asertivamente cuando se presente un caso similar.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 50% dijeron estar de acuerdo en que los trabajadores comunican a sus compañeros, referente a las ocurrencias del trabajo con el propósito de responder asertivamente cuando se presente un caso similar, el 19.05% en desacuerdo, el 16.67% indiferente, el 9.52% en total desacuerdo y el 4.76% en total acuerdo.

**Análisis.** El 55 % de los trabajadores indicaron que existe comunicación entre compañeros cuando se presentan ocurrencias en el trabajo, el 45 % dijo que no y el 69 % manifestó que no se mantiene la calma en situaciones difíciles y el 21 % dijo que si se mantiene la calma. Entonces no se actúa asertivamente.

#### **E. Proactividad**

❖ **Los trabajadores del servicio de laboratorio toman la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 40.48% expresaron estar de acuerdo en que los trabajadores del servicio de laboratorio toman la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto, el 28.57% indiferente, el 23.81% en desacuerdo, el 4.76% en total desacuerdo y el 2.38% en total acuerdo.

❖ **Pongo atención en dejar todo claro desde un principio.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 71.43% dijeron estar de acuerdo en que pongo atención en dejar todo claro desde un principio, el 19.05% en total acuerdo, el 4.76% en total desacuerdo y el 4.76% en desacuerdo.

**Análisis.** El 90.48% de los trabajadores indicaron que se preocupan siempre en dejar todo claro desde un principio, pero solo el 42.76 % toman iniciativa de acciones creativas para generar mejoras en su centro de trabajo.

#### **4.2. Manejo de Conflictos**

##### **A. Evitación**

- ❖ **Si usted está involucrado en un conflicto, procura ser la parte que lleve la imparcialidad del caso.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 76.19% dijeron estar de acuerdo en que si usted está involucrado en un conflicto, procura ser la parte que lleve la imparcialidad del caso, el 11.9% en desacuerdo, el 7.14% en total acuerdo y el 4.76% indiferente.

- ❖ **En el servicio de laboratorio existe un protocolo para manejar y solucionar conflictos.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 38.1% indicaron estar en total desacuerdo en que en el servicio de laboratorio existe un protocolo para manejar y solucionar conflictos, el 26.19% en desacuerdo, el 19.05% de acuerdo y el 16.67% indiferente.

**Análisis.** El 81 % de los trabajadores indicaron que no existe un protocolo para manejar conflictos, sin embargo el 83 % indico que si se involucra en un conflicto , se esfuerza por ser imparcial.

##### **B. Aceptación**

- ❖ **Lo que carece de importancia para el servicio carece de importancia para mi persona.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 38.1% expresaron estar de acuerdo en que lo que carece de importancia para el servicio carece de importancia para mí, el 26.19% indiferente, el 21.43% en desacuerdo, el 9.52% en total desacuerdo y el 4.76% en total acuerdo.

**Análisis.** El 57 % de los trabajadores manifestaron que están en desacuerdo que lo que carece de importancia para el servicio carece de importancia para su persona, el 43 % dijo estar de acuerdo.

### **C. Fuerza**

- ❖ **Cuando se presenta un conflicto consideras que, la decisión que tomas de forma inmediata es la adecuada.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 76.19% indicaron estar de acuerdo en que cuando se presenta un conflicto consideras que, la decisión que tomas de forma inmediata es la adecuada, el 11.9% en desacuerdo, el 7.14% indiferente, el 2.38% total desacuerdo y el 2.38% total acuerdo.

- ❖ **Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las mías.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 66.67% expresaron estar de acuerdo en que trato de encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las mías, el 14.29% en total acuerdo, el 11.9% en desacuerdo, el 4.76% indiferente y el 2.38% en total desacuerdo.

**Análisis.** El 81 % de los trabajadores manifestaron que cuando se presenta conflictos, buscan encontrar un aposición intermedia entre las dos partes involucradas.

### **D. Concesiones**

- ❖ **Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 71.43% dijeron estar de acuerdo en que trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo, el 9.52% en desacuerdo, el 7.14% indiferente, el 7.14% en total acuerdo y el 4.76% en total desacuerdo.

**Análisis.** El 78 % de los trabajadores indico que tratan de encontrar soluciones en las que ambas partes cedan algo en beneficio mutuo y de todos.

## **E. Colaboración**

- ❖ **En lugar de negociar sobre los puntos que estamos en desacuerdo, trato de subrayar las cosas en las que ambos estamos en acuerdo.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 66.67% expresaron estar de acuerdo en que en lugar de negociar sobre los puntos que estamos en desacuerdo, trato de subrayar las cosas en las que ambos estamos de acuerdo, el 19.05% en desacuerdo, el 7.14% en total desacuerdo, el 4.76% en total acuerdo y el 2.38% indiferente.

- ❖ **Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.**

**INTERPRETACION:** Del total de trabajadores encuestados el 71.43% indicaron estar de acuerdo en que trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles, el 11.9% indiferente, el 7.14% en total desacuerdo, el 4.76% en desacuerdo y el 4.76% en total acuerdo.

**Análisis.** El 74 % en promedio de los trabajadores indicaron que buscan negociar sobre los puntos en que están de acuerdo, a fin de evitar tensiones inútiles que perjudiquen las relaciones entre ellos.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES**

A continuación se presentan las conclusiones para cada una de la variables y dimensiones.

### **5.1. Relaciones Interpersonales**

#### **a) Escucha Activa**

El 59.52 % está de acuerdo en que en su trabajo se le escucha y se les apoya cuando hay problemas, sin embargo existe una opinión dividida en cuanto a que sus compañeros saben escuchar. .

#### **b) Comunicación**

El 88.09 % de los trabajadores indicaron que la comunicación no es fluida y el 66.67 % expresaron que existe una buena comunicación de arriba hacia abajo entre jefes y subordinados.

#### **c) c. Empatía**

El 70 % de los trabajadores expresaron que en el servicio de laboratorio no existe un ambiente de respeto, cordialidad, tolerancia, confianza, seguridad, y que no se tiene la capacidad de ponerse en el lugar del otro.

#### **d) d. Asertividad**

Se ha encontrado que existe una opinión dividida en cuanto a que se mantiene la calma cuando se presentan ocurrencias y situaciones difíciles en el trabajo.

#### **e) Proactividad**

El 90.48% de los trabajadores indicaron que se preocupan siempre en dejar todo claro desde un principio, pero, solo el 42.76 % toman iniciativa de acciones creativas para generar mejoras en su centro de trabajo.

## **5.2. Manejo de Conflictos**

### **a) Evitación**

El 81 % de los trabajadores indicaron que no existe un protocolo para manejar conflictos, sin embargo el 83 % indico que si se involucra en un conflicto y se esfuerza por ser imparcial.

### **b) Aceptación**

Se encontró, una opinión dividida en relación a lo que carece de importancia para el servicio carece de importancia para su persona.

### **c) Fuerza**

El 81 % de los trabajadores manifestaron que cuando se presenta conflictos, buscan encontrar una aposición intermedia entre las dos partes involucradas.

### **d) Concesiones**

El 78 % de los trabajadores indico que tratan de encontrar soluciones en las que ambas partes cedan algo en beneficio mutuo y de todos.

e. Colaboración.

El 74 % de los trabajadores indicaron que buscan negociar sobre los puntos en que están de acuerdo, a fin de evitar tensiones inútiles que perjudiquen las relaciones entre ellos.

## **CAPITULO VI: RECOMENDACIONES**

1. Que se implementen capacitaciones, talleres y actividades sociales para mejorar las relaciones entre trabajadores.
2. Que se implemente un sistema para el manejo de conflictos, el mismo que debe tener: Reglamento. manual de procedimientos y un comité responsable conformado por trabajadores del servicio de laboratorio.
3. Que se implemente la propuesta elaborada en la presente investigación



## **CAPITULO VII: PROPUESTA**

### **Propuesta para mejorar Las Relaciones Interpersonales**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados para determinar la situación de las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos en el servicio de laboratorio del hospital regional Lambayeque.

#### **Objetivo general**

El objetivo es proponer un plan para mejorar las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos en el servicio de laboratorio del hospital regional Lambayeque.

#### **Objetivos específicos**

- Lograr que los directivos desarrollen y practiquen el liderazgo participativo, por medio de la habilidad de orientar y convencer a los trabajadores para cumplir con entusiasmo las actividades asignadas previamente determinadas.
- Lograr que todos los miembros de la organización estén motivados en su área de trabajo, y puedan realizar todas sus actividades con eficiencia y eficacia.
- Lograr que en el servicio de laboratorio del hospital regional Lambayeque los jefes y subordinados practiquen relaciones saludables, creando un ambiente de trabajo grato y buenas condiciones laborales.
- Lograr que los trabajadores se involucren en el manejo de conflictos, participando en forma activa cuando se presentan situaciones, proponiendo ideas y sugerencias, generando compromiso e involucramiento de todos.

## LIDERAZGO

**Objetivo:** Lograr que los directivos desarrollen y practiquen el liderazgo participativo.

**Tabla 22.** *Estrategia de liderazgo*

N°	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
1	Implementar talleres de capacitación para directivos.	Taller 1. Estilos y técnicas de liderazgo, empoderamiento de liderazgo e inteligencia emocional.	Gerente general Administrador. Jefe de Personal. Jefe del Área.	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza y salón de capacitación.	Corto
		Taller 2. Trabajo en equipo, técnicas de comunicación y uso eficaz del tiempo.	Gerente general Administrador. Jefe de Personal. Jefe del Área.	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza y salón de capacitación.	Corto
		Taller 3. Coaching y la técnica de las 5'Ss (SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE).	Gerente general Administrador. Jefe de Personal. Jefe del Área.	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza y salón de capacitación.	Corto
		Taller 4. Técnica: ciclo PDCA (planear, desarrollar, checar, ajustar).	Gerente general Administrador. Jefe de Personal. Jefe del Área.	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza y salón de capacitación.	Corto

## MOTIVACION

**Objetivo:** Lograr un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente de trabajo.

**Tabla 23.** *Estrategia de motivación*

N°	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
3	Implementar talleres para mejorar la motivación.	1. Elogiar y reconocer a los mejores trabajadores.	Jefe de Área.	Comunicaciones escritas y verbales.	Permanente
		2. Ascender al trabajador con mejor rendimiento.	Administrador. Jefe de Personal. Jefe de Área	Financieros. Equipos de cómputo.	Permanente
4	Trabajar con profesionalidad.	1. Realizar capacitaciones trimestrales a la totalidad de los trabajadores con vistas a un mejor desempeño.	Gerente general Administrador. Jefe de Personal. Jefe del Área.	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza y salón de capacitación.	Corto
5	Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la empresa.	1. Mejorar la iluminación, ventilación y decoración del área.	Administrador. Jefe de área Jefe de Personal. Jefe de Logística.	Personal interno o externo especializado Materiales.	Corto
		2. Garantizar los suministros necesarios de forma estable para un mejor desarrollo de las funciones.	Administrador. Jefe de área. Jefe de Logística.	Materiales de trabajo. Equipo de cómputo.	Permanente
		3. Analizar y mejorar la distribución de los espacios, la ubicación, situación de las personas, el mobiliario, etc. adecuándolo para la realización del trabajo.	Administrador. Jefe de área. Jefe de personal. Jefe de Logística.	Personal interno o externo especializado Materiales.	Corto
		4. Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento limpio del lugar de trabajo.	Jefes de área. Integrantes del área.	Trabajadores. Equipos y materiales de limpieza.	Permanente

## RELACIONES

**Objetivo:** Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefes y subordinados.

**Tabla 24.** *Estrategia de relaciones*

N°	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
6	Implementar un plan de capacitación en relaciones interpersonales.	Taller 1. Bases y limitaciones para crear y mantener buenas relaciones sociales: la conversación, lenguaje del cuerpo y receptividad, la timidez y la autoestima.	Administrador. Jefe de Personal. Jefe de Área.	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza y salón de capacitación.	Corto
		Taller 2. Relaciones y manejo de conflictos en la empresa, técnicas efectivas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.	Administrador. Jefe de Personal. Jefe de Área.	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza y salón de capacitación.	Corto
		Taller 3. Destrezas para las relaciones interpersonales: sociales, comunicación, autoconocimiento, proactividad, asertividad y empatía.	Administrador. Jefe de Personal. Jefe de Área.	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza y salón de capacitación.	Corto
		Taller 4. Desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal, tales como actividades recreativas, deportivas y almuerzos de trabajo.	Administrador. Jefe de Personal. Jefe de Área.	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza y salón de capacitación.	Permanente

## PARTICIPACION

**Objetivo:** involucrar a los trabajadores en la solución de problemas y manejo de conflictos.

**Tabla 25.** *Estrategia de participación*

N°	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
7	Participación activa de todos los trabajadores en la solución de problemas y manejo de conflictos.	Taller 1. Participación de los trabajadores mediante la técnica de Lluvia de ideas.	Administrador. Jefe de área Trabajadores.	Facilitador. Sala de reunión. equipo de cómputo. Materiales.	Permanente
		Taller 2. Participación de los trabajadores conformando, círculos de calidad.	Administrador. Jefe de área Trabajadores.	Facilitador. Sala de reunión. equipo de cómputo. Materiales.	Permanente
		Taller 3. Participación de los trabajadores en Reingeniería y empowerment.	Administrador. Jefe de área Trabajadores.	Facilitador. Sala de reunión. equipo de cómputo. Materiales.	Mediano
		Taller 4. Implementar un sistema de información interna y de manejo de conflictos.	Administrador. Jefe de área Trabajadores.	Facilitador. Sala de reunión. equipo de cómputo. Materiales.	Permanente

## CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ **Robbins, Stephen. (2009)**, Comportamiento Organizacional, Edic. Décimo tercera, Edit. Prentice Hall, impreso en México.
- ✓ **Contreras Armenta, Díaz, Hernández (2011)**. Multiculturalidad: Su Análisis Y Perspectivas A La Luz De Sus Actores, Clima Y Cultura Organizacional Prevalcientes En Un Mundo Globalizado. Recuperado de: [http://www.eumed.net/libros\\_gratis/2012a/1159/bases\\_teoricas\\_relaciones\\_interpers\\_onales.html](http://www.eumed.net/libros_gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpers_onales.html)
- ✓ **Lister (2012)**. ¿Cuáles son las diferentes estrategias en las relaciones de empleados?. Recuperado de: [http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-diferentes-estrategias-relaciones-empleados-info\\_197051/](http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-diferentes-estrategias-relaciones-empleados-info_197051/)
- ✓ **Codina, (2006)**. Manejo de conflictos, habilidad básica del directivo. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/manejo-de-conflictos-habilidad-basica-del-directivo/>
- ✓ **Morales (2010)**. Metodología de la Investigación Científica. Recuperado de: [https://www.academia.edu/4646164/Tipos\\_de\\_Investigaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigaci%C3%B3n)
- ✓ **Ortiz (2008)**. Importancia De La Incorporación Temprana A La Investigación Científica En La Universidad De Guadalajara. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=641efd9jlzmc&pg=pt6&lpg=pt6&dq=tipo+de+investigacion+mixta+aplicada&source=bl&ots=r6ohjf66ma&sig=gplght0shuegmr0rb-67ufg8mge&hl=es&sa=x&ei=nh->
- ✓ **Mayo (1927)**. Teoria de las Relaciones interpersonales. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos71/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas2.shtml>
- ✓ **Wiemann (2011)**. Relaciones interpersonales. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books/about/Fundamentos\\_de\\_marketing.html?id=FpvOL1kpfKoC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Fundamentos_de_marketing.html?id=FpvOL1kpfKoC&redir_esc=y)

- ✓ **Rant. (2011).** Relaciones Interpersonales. Recuperado de:  
[https://books.google.com.pe/books?id=XPWmfMEh2kkC&pg=PR16&lpg=PR16&dq=kotler+2000+direccion+de+marketing&source=bl&ots=DYcljGZM4k&sig=6BRCAY\\_uqpP4\\_gr7Ch\\_5ER8S9VQ&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=XPWmfMEh2kkC&pg=PR16&lpg=PR16&dq=kotler+2000+direccion+de+marketing&source=bl&ots=DYcljGZM4k&sig=6BRCAY_uqpP4_gr7Ch_5ER8S9VQ&hl=es-)
  
- ✓ **Durand (2010).** Fortalecer las relaciones cn los clientes. Recuperado de  
[https://books.google.com.pe/books?id=WWWgBwAAQBAJ&dq=fortalecer+las+relaciones+con+lo+clientes&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=WWWgBwAAQBAJ&dq=fortalecer+las+relaciones+con+lo+clientes&source=gbs_navlinks_s)
  
- ✓ **Báez (2010).** Relaciones a largo plazo: la estrategia que genera ingresos. Recuperado de: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/relaciones-ventas-atencion-clientes-pymes-ahorro.html>
  
- ✓ **Melendo (2010).** Escucha Activa. Recuperado de:  
[https://books.google.com.pe/books?id=XPWmfMEh2kkC&pg=PR16&lpg=PR16&dq=kotler+2000+direccion+de+marketing&source=bl&ots=DYcljGZM4k&sig=6BRCAY\\_uqpP4\\_gr7Ch\\_5ER8S9VQ&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=XPWmfMEh2kkC&pg=PR16&lpg=PR16&dq=kotler+2000+direccion+de+marketing&source=bl&ots=DYcljGZM4k&sig=6BRCAY_uqpP4_gr7Ch_5ER8S9VQ&hl=es-)
  
- ✓ **Jones. G. George. Y. (2006),** Administración Contemporánea. Cuarta Edición. México. Mc GrawHill.
  
- ✓ **Juez, M. P. (1997).** *Probabilidad y estadística en medicina: Aplicaciones en la práctica clínica y en la gestión sanitaria*. Madrid, España: Díaz de Santos.
  
- ✓ **Davis y Newstrom, (2009)**  
<http://www.monografias.com/trabajos100/comunicacion-asertiva-del-director-manejo-conflictos-laborales/comunicacion-asertiva-del-director-manejo-conflictos-laborales2.shtml#ixzz3qe62r9OS>

# ANEXOS

## Anexo 01: CUESTIONARIO

**Instrucciones:** A continuación se presentan un conjunto de preguntas, solicitamos por favor, contestar con la mayor seriedad y veracidad posible, la encuesta es anónima. Dónde:

**TD = TOTAL DESACUERDO      D = DESACUERDO      I = INDIFERENTE**

**A= ACUERDO      TA= TOTAL ACUERDO**

		TD	D	I	A	TA
1	Los trabajadores del servicio de Laboratorio están en la capacidad de escuchar con atención a sus compañeros cuando entablan un dialogo.					
2	En el servicio de laboratorio se escucha a los trabajadores y se les apoya Cuando existen problemas					
3	La comunicación de los trabajadores del servicio de Laboratorio es fluida.					
4	¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?					
5	Los trabajadores del servicio de Laboratorio tienen la capacidad para ponerse en el lugar del otro, en los problemas propios del servicio que afrontan sus compañeros de trabajo.					
6	Se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia.					
7	Se mantiene la calma en situaciones difíciles					
8	Los trabajadores comunican a sus compañeros, referente a las ocurrencias del trabajo con el propósito de responder asertivamente cuando se presente un caso similar.					
9	Los trabajadores del servicio de Laboratorio toman la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.					
10	Existe un ambiente de confianza y seguridad en el servicio de laboratorio, que me permite realizar bien mi trabajo.					
11	Si usted está involucrado en un conflicto, procura ser la parte que lleve la imparcialidad del caso.					
12	Lo que carece de importancia para el servicio de Laboratorio carece de importancia para mi persona.					
13	Cuando se presenta un conflicto consideras que, la decisión que tomas de forma inmediata es la adecuada.					
14	Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo					
15	En lugar de negociar sobre los puntos que estamos en desacuerdo, trato de subrayar las cosas en las que ambos estamos de acuerdo.					
16	Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.					
17	Pongo atención en dejar todo claro desde un principio.					
18	Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre las de los otros y las mías.					
19	En el servicio de Laboratorio existe un protocolo para manejar y solucionar conflictos.					

**Gracias por su participación.**