



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA INTELIGENCIA  
EMOCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN  
LA EMPRESA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY  
LAMBAYEQUE.**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EMPRESARIAL.**

**AUTOR:**

**CPCC. MANUEL MARINO RUIZ FACHO**

**ASESOR:**

**Dr. MARIANO LARREA CHUCAS**

**LAMBAYEQUE PERÚ - 2018**



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
ESCUELA DE POSTGRADO**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA INTELIGENCIA  
EMOCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA  
EMPRESA JUNTA DE USUARIOS CHANCAY LAMBAYEQUE.**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EMPRESARIAL.**

---

**CPC. MANUEL MARINO RUIZ FACHO**  
Autor

---

**Dr. MARIANO LARREA CHUCAS**  
Asesor

**APROBADO POR:**

**M.Sc. VÍCTOR FELIPE ALZA TESEN**

---

**PRESIDENTE**

**Dra. YRIS MARISELA DEZA NAVARRETE**

---

**SECRETARIO**

**M.Sc. JOSÉ FOCIÓN ECHEVERRÍA JARA**

---

**VOCAL**

**Julio de 2018**

## DEDICATORIA

A mis padres quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo, y sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos.

A mi Familia por su comprensión, sacrificio y todo ese gran apoyo incondicional aun en las situaciones más complejas, le agradezco infinitamente haber compartido día a día esta travesía de inversión de tiempo en este proyecto muy importante para mí, postergando muchas veces el compartir experiencias en familia.

A mis hijos, igualmente les dedico este trabajo desde lo más profundo de mi corazón, porque me enseñaron a través de su alegría y energía natural que todo se puede lograr en esta vida; los amo muchísimo.

A mis hermanos, por su aliento permanente y su apoyo en los momentos más difíciles de mi vida, gracias por su valioso apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

A los Directivos de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, quienes me brindaron su confianza y la oportunidad para aportar un granito de arena y ser copartícipe del cambio en nuestra institución.

A mis compañeros de trabajo con quienes me une una gran amistad, compartiendo muchos conocimientos quienes con su amplia experiencia ayudaron para la realización de este trabajo.

A todo mi equipo de trabajo del área de Contabilidad que sin su apoyo no hubiera podido lograr culminar este trabajo.

A mis reconocidos y estimados Profesores de la maestría, a mi asesor de tesis y a todos mis amigos por el impulso y motivación mi agradecimiento infinito.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	13
<b>1.1 Ubicación de la Empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque</b> .....	13
1.1.1 Distrito de Chiclayo.....	13
1.1.2 La Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.....	13
1.1.3 Organización administrativa de la JUCHL.....	16
<b>1.2 COMO SURGE EL PROBLEMA</b> .....	17
1.2.1 Realidad internacional.....	17
1.2.2 Realidad nacional.....	18
<b>1.3 CARACTERIZACION DEL PROBLEMA</b> .....	19
<b>1.4 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA</b> .....	21
1.4.1 Formulación del Problema.....	21
1.4.2 Objetivos.....	22
1.4.3 Hipótesis.....	22
1.4.4 Población y muestra.....	23
1.4.5 Sistema de variables.....	23
1.4.6 Tipo de investigación.....	24
1.4.7 Elaboración del instrumento.....	24
1.4.8 Análisis Estadístico de los datos.....	27
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	28
<b>2.1 Antecedentes</b> .....	28
<b>2.2 Variables</b> .....	31
2.2.1 Inteligencia Emocional.....	31
2.2.2 Comunicación Asertiva.....	43
2.2.3 Clima Laboral.....	47
<b>CAPITULO III: ANALISIS E INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	54
3.1 Descripción de la población en estudio.....	54

3.2	Medición de la Comunicación Asertiva .....	55
3.3	Medición de la Inteligencia Emocional .....	62
3.4	Medición del Clima Laboral.....	73
3.5	Correlación de las variables: Inteligencia Emocional, Asertividad y Clima Laboral .....	94
3.6	Propuesta de la investigación.....	99
CONCLUSIONES.....		117
Referencias.....		121
ANEXO.....		124

## TABLAS

	Pág.
1. Tabla 1: Detalle de las Juntas Directivas .....	15
2. Tabla 2: Niveles de Inteligencia Emocional .....	25
3. Tabla 3: Estadísticas de fiabilidad – Inteligencia Emocional .....	25
4. Tabla 4: Niveles de Asertividad .....	26
5. Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad – Asertividad .....	26
6. Tabla 6: Niveles de Clima Laboral .....	27
7. Tabla 7: Estadísticas de fiabilidad – Clima Laboral.....	27
8. Tabla 8: La Asertividad en los trabajadores de la JUCHL.....	55
9. Tabla 9: Asertividad según rangos y sexo de los trabajadores de la JUCHL ....	61
10. Tabla 10: Inteligencia Emocional en los trabajadores de la JUCHL.....	62
11. Tabla 11.1: Inteligencia Emocional según dimensiones de trabajadores JUCHL	67
12. Tabla 11.2: Inteligencia Emocional por rangos y sexo de trabajadores JUCHL ..	72
13. Tabla 12: Trabajo Personal, según trabajadores encuestados de la JUCHL .....	73
14. Tabla 13: Supervisión, según trabajadores encuestados de la JUCHL.....	75
15. Tabla 14: Trabajo en Equipo, según trabajadores encuestados de la JUCHL ...	77
16. Tabla 15: Administración, según trabajadores encuestados de la JUCHL.....	79
17. Tabla 16: Comunicación, según trabajadores encuestados de la JUCHL.....	80
18. Tabla 17: Ambiente Físico y Cultural, según trabajadores de la JUCHL.....	82
19. Tabla 18: Capacitación y Desarrollo, según trabajadores encuestados JUCHL.	83
20. Tabla 19: Sueldos y Beneficios, según trabajadores encuestados de la JUCHL	84
21. Tabla 20: Orgullo de Pertenencia, según trabajadores encuestados - JUCHL...	86
22. Tabla 21.1: Clima Laboral según dimensiones de los trabajadores - JUCHL ...	88
23. Tabla 21.2: Clima Laboral según rangos y sexo de los trabajadores - JUCHL .	92
24. Tabla 22: Niveles de Inteligencia Emocional en relación al Clima Laboral mostrada en los trabajadores de la JUCHL .....	93
25. Tabla 23: Niveles de Asertividad en relación al Clima Laboral mostrada en los trabajadores de la JUCHL .....	95
26. Tabla 24: Niveles de Asertividad en relación a la Inteligencia Emocional mostrada en los trabajadores de la JUCHL .....	96
27. Tabla 25. <i>Cronograma de Actividades</i> .....	116

## FIGURAS

	Pág.
1. Figura 1: Organigrama de la JUCHL .....	16
2. Figura 2: Edad de los encuestados de la JUCHL .....	54
3. Figura 3: Modelo metodológico de Comunicación Asertiva e Inteligencia Emocional para mejorar el Clima Laboral en la JUCHL .....	100

## RESUMEN

El presente estudio; tuvo como objetivo: Determinar la relación de la Comunicación Asertiva y la Inteligencia Emocional como base para mejorar el Clima Laboral de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque; bajo esta perspectiva se planteó el problema de investigación: ¿En qué medida la Comunicación Asertiva se relaciona con la Inteligencia Emocional y de qué manera mejorará el Clima Laboral de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque?. Para recolectar datos se utilizaron tres cuestionarios, la muestra fue censal. La investigación es descriptiva, de diseño no experimental correlacional.

Los resultados de la investigación mostraron que el 33% de los colaboradores presentaron un nivel Bajo de Inteligencia Emocional, el 51% de los colaboradores opinaron que la Asertividad se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 51% de los colaboradores presentaron un nivel Medio de Clima Laboral. Las dimensiones que repercuten desfavorablemente en el Clima Laboral son: Trabajo en Equipo, Administración, Comunicación, Ambiente Físico y Cultural, Capacitación y Desarrollo y Sueldos y Beneficios. En el proceso de comprobación de hipótesis resultó que: La Asertividad se relaciona con la Inteligencia Emocional del personal encuestado, por lo tanto existe una relación de dependencia; de otra parte, los resultados en relación al nivel de Inteligencia Emocional y el Clima Laboral, así como en el nivel de Asertividad y el Clima Laboral la hipótesis no se cumplió.

La propuesta está orientada a facilitar a los colaboradores los fundamentos de la Comunicación Asertiva e Inteligencia Emocional para afianzar el Clima Laboral.

**Palabras claves:** Inteligencia Emocional, Comunicación Asertiva y Clima Laboral.

## **ABSTRACT**

The present study; Its objective was: to determine the relationship of assertive communication and emotional intelligence as the basis for improving the work environment of the company Chancay Lambayeque Users Meeting; Under this perspective, the research problem was posed: how is assertive communication related to emotional intelligence and how will the work environment of the company Chancay Lambayeque Users' Board improve? To collect data, three questionnaires were used, the sample was census. The investigation is descriptive, of non-experimental correlational design.

The results of the research showed 33% of the collaborators presented a low level of emotional intelligence, 51% of the collaborators thought that the assertiveness is at a medium level, while 51% of the collaborators presented an average level of working environment. The dimensions that have an unfavorable impact on the Work Climate are: Teamwork, Administration, Communication. Physical and Cultural Environment, Training and Development and Wages and Benefits. In the process of checking the hypothesis that resulted: Assertiveness is related to the emotional intelligence of the surveyed personnel, therefore there is a dependency relationship; on the other hand, the results in relation to the level of emotional intelligence and the work environment, as well as in the level of assertiveness and the work climate, the hypothesis was not fulfilled.

The proposal is aimed at providing employees with the foundations of Assertive Communication and Emotional Intelligence to strengthen the work climate.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Assertive Communication and Employee Satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, cualquiera que sea el fin que persiguen están integradas por seres humanos que sienten, que piensan, que tienen emociones y que comparten una atmósfera en este caso laboral donde interactúan y se comunican con el propósito de realizar acciones conjuntas para de esta manera alcanzar las metas previstas en un período específico.

En estos tiempos donde el rol y el comportamiento organizacional como motivación al personal tienen una preponderancia para el funcionamiento eficiente en las organizaciones actuales donde la globalización es el principal factor para que estas sean competitivas. También es cierto, que son muy pocas las empresas que consideran el rol protagónico de la comunicación en la satisfacción laboral, en la eficiencia y productividad de la misma y el impacto que produce en el Clima Laboral.

Muchas empresas consideran que las decisiones y estrategias relacionadas con el mundo laboral se deben basar solamente en la inteligencia dura, fría y lógica dejando de lado las emociones. Se debe entender que las emociones son el fundamento de quienes somos y de cómo nos relacionamos en el trabajo con los demás siendo esta parte del comportamiento humano que puede contribuir en el desarrollo organizacional ya que en base a la integración de esta se definirá el logro eficaz de lo que busca toda organización. Las emociones están presente todo el tiempo no podemos separarlas ni hacerlas a un lado. Por lo tanto debemos sacarle ventaja a nuestras emociones, aprender a comprender, percibir y gestionar nuestras emociones y las emociones de los demás asertivamente para encaminarnos a la generación de un mejor Clima Laboral que genere satisfacción en todos sus niveles y por ende obtener una mayor productividad. En ese sentido el desarrollar Inteligencia Emocional nos permitirá influir positivamente en nuestras relaciones con los demás, en los resultados de nuestro trabajo y reducir los conflictos que por naturaleza son parte de la humanidad; los conflictos, problemas y diferencias siempre van a existir, sin embargo podemos aprender a enfrentarlos y a solucionarlos de una manera emocionalmente inteligente y madurar de esta forma tanto personal como

profesionalmente, las diferencias en la forma de pensar son inevitables estos forman parte de una dinámica de transformación, convirtiéndose en una oportunidad de evolución.

Otro aspecto que debería tenerse en la mira en las organizaciones es la comunicación, y reconocer que sin ella no sería posible que los trabajadores intercambien pareceres sobre la buena marcha de las empresas; en resumen sin comunicación nada funcionaría o todo funcionaría mal y los trabajadores serán simples autómatas que no sienten, que no tienen vida organizacional ni mucho menos una relación cordial y amena.

Por lo expuesto, asumir que los colaboradores saben comunicarse; también se asume que este cuenta y ha desarrollado habilidades sociales que les permite saber escuchar adecuadamente, tener confianza en sí mismo, que estén motivados y se auto motiven, que realicen trabajo en equipo, que generen un liderazgo efectivo siendo creativos e innovadores con habilidad para negociar desacuerdos, que demuestren empatía, que cuenten con una autoestima alta; que conocen y autorregulan sus estados de ánimo, impulsos y recursos; en otras palabras gente que ha desarrollado en alto grado la Inteligencia Emocional. Al respecto debo señalar que estamos tan lejos de esta realidad pues en muchos de los casos no sabemos ni conocemos como relacionarnos con la gente, generamos temor, contribuimos al mal trato de nuestros colaboradores, no reconocemos el valor de su trabajo y simplemente nos limitamos a exigir más sin tener en cuenta su vida personal y emocional.

El problema para la presente investigación quedó redactado como sigue: ¿En qué medida la Comunicación Asertiva y la Inteligencia Emocional mejorarán el Clima Laboral de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque?

El presente estudio tuvo como objetivo general: Evaluar la Comunicación Asertiva y la Inteligencia Emocional para mejorar el Clima Laboral en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque; y como específicos: Determinar el nivel de Comunicación Asertiva de los colaboradores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, Diagnosticar el nivel de Inteligencia Emocional

del personal de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque; Determinar las dimensiones del Clima Laboral que repercuten desfavorablemente en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque; Determinar en qué medida la Inteligencia Emocional se relaciona con el Clima Laboral, cuál es la relación que existe entre la Asertividad y el Clima Laboral y en qué medida la Asertividad se relaciona con la Inteligencia Emocional en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque y finalmente Formular un conjunto de estrategias basadas en el diagnóstico de la Comunicación Asertiva y la Inteligencia Emocional para mejorar el Clima Laboral en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

Producto de los objetivos planteados en el presente estudio, se construyeron tablas a partir de la información recolectada arribándose a conclusiones descriptivas e inferenciales respecto de las variables en estudio.

La población de la presente investigación, estuvo conformada por los colaboradores de la de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque que en total fueron 51 trabajadores.

La investigación quedó organizada en tres capítulos. En el primero, se describió el análisis del objeto de estudio vinculado con la ubicación, como surge y se manifiesta el problema además de la descripción de la metodología utilizada precisándose el problema, objetivos, población, muestra y técnicas e instrumentos de recolección de información. En el segundo capítulo, se expuso la base teórica sobre la cual se cimienta el presente estudio. En el tercer capítulo se detallan los resultados del estudio y la propuesta teórica. Finalmente, se formularon las conclusiones y recomendaciones respecto de los instrumentos de medición aplicados y sobre ciertos aspectos con incidencia en la mejora del Clima Laboral en la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque. A continuación se revelaron las referencias y los anexos.

## **CAPITULO I**

### **ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

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

En esta sección se explicará la ubicación del estudio, de qué manera surgió el problema, la caracterización del problema y también la descripción de la metodología utilizada.

### **1.1 Ubicación de la Empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque**

#### **1.1.1 Distrito de Chiclayo**

El presente estudio se circunscribió en el distrito de Chiclayo, departamento de Lambayeque que de acuerdo con el Censo del Año 2007 tiene una población de 260,948 habitantes, y una extensión de 252.39 km<sup>2</sup>.

Gran parte de la superficie de la región está ubicada en la zona costera, siendo la agricultura, el turismo y la agroindustria las principales actividades que impulsan el desarrollo de la provincia.

#### **1.1.2 La Junta de Usuarios Chancay Lambayeque**

La Junta de Usuarios como organización representativa de los usuarios del Distrito de Riego Chancay-Lambayeque abarca un área total Bajo Riego de 118,532.96 hectáreas, de los cuales 88,096.46 están registradas con licencias, 30,436.50 hectáreas con permiso y con aproximadamente 27,000 usuarios inscritos en el padrón de Uso Agrícola.

La Junta de Usuarios del Distrito de Riego Chancay-Lambayeque fue constituida en mérito al Decreto Ley N°17752, Ley General de Aguas y reconocida mediante Resolución Ministerial N° 5257-72-AG, del 13 de Octubre de 1972.

La Junta de Usuarios en sus inicios, desarrolló actividades netamente representativas, pero a partir de 1989 se le asignan responsabilidades mayores a través del Decreto Supremo N° 037-89-AG, posteriormente el Decreto Supremo N° 057-2000-AG, (actualmente están vigentes las Leyes 29338 Ley de

Recursos Hídricos y 30157 Ley de Organizaciones de Usuarios, con sus respectivos reglamentos) al transferirle la distribución del Agua y la recaudación de la tarifa, haciéndose efectivas las funciones a fines del año 1992.

Posteriormente en el año 1993, el Estado decide entregar en concesión al Sector Privado la Operación y Mantenimiento de la Infraestructura Mayor de Riego y Drenaje.

De esta manera se crea la Empresa Técnica de Conservación, Operación y Mantenimiento ETECOM S.A., quien asume la totalidad de las actividades de Operación y Mantenimiento del Sistema Mayor de Riego y Drenaje por un período de diez años.

Desde el año 2005 hasta el 2014 la Operación y Mantenimiento del Sistema Mayor de Riego y Drenaje fue asumida por la misma Junta de Usuarios Chancay Lambayeque mediante convenio con el gobierno Regional de Lambayeque representado por el Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT).

En la actualidad la Institución está constituida por quince (15) Comisiones de Regantes; Catorce (14) en el Sub Distrito de Riego Regulado y una (1) en el no regulado.

1. Comisión de Regantes de Chongoyape.
2. Comisión de Regantes de La Ramada.
3. Comisión de Regantes de Ferreñafe.
4. Comisión de Regantes de Capote.
5. Comisión de Regantes de Eten.
6. Comisión de Regantes de Reque.
7. Comisión de Regantes de Monsefú.
8. Comisión de Regantes de Chiclayo.
9. Comisión de Regantes de Lambayeque.
10. Comisión de Regantes de Mochumí.
11. Comisión de Regantes de Muy Finca.
12. Comisión de Regantes de Túcume.
13. Comisión de Regantes de Sasápe.
14. Comisión de Regantes de Mórrope.

## 15. Comisión de Regantes de Pítipo.

Las mencionadas comisiones representan aproximadamente a 27 mil agricultores usuarios del agua con fines agrarios que conducen una superficie total de 118,532.96 hectáreas bajo riego.

Estas Comisiones a su vez están conformadas por comités de canal y también por comités de usuarias en algunos casos; formadas para brindar apoyo a dichas Comisiones.

La Junta de Usuarios del Distrito de Riego Chancay – Lambayeque, desde el inicio de sus actividades, ha sido dirigida por 14 Juntas Directivas, en la actualidad denominado Consejo Directivo en los siguientes periodos:

Tabla 1  
*Detalle de Juntas Directivas*

	<u>Períodos</u>
1	1972-1977
2	1078-1979
3	1980-1981
4	1982-1983
5	1984-1986
6	1986-1989
7	1990-1991
8	1992-2000
9	2001-2003
10	2004-2006
11	2007-2010
12	2011-2013
13	2014-2016
14	2017-2020

La Junta de Usuarios Chancay Lambayeque tiene como **Misión**: “Somos una Organización representativa de los usuarios de agua de uso agrario del Valle Chancay-Lambayeque. Realizamos una gestión integrada del recurso hídrico; a través de una eficiente administración, operación y mantenimiento del sistema hidráulico; y actividades de promoción agraria generando el bienestar de nuestros usuarios” y como **Visión**: “Ser la mejor junta a nivel nacional,

reconocida por su vocación integradora, eficiente gestión del recurso hídrico y promoción de la agro exportación y gestión empresarial; que brinda sus servicios de calidad a sus usuarios, generando su bienestar y contribuyendo a la protección del medio ambiente y al desarrollo sostenible del Valle Chancay - Lambayeque”.

### 1.1.3 Organización administrativa de la JUCHL

#### Estructura Orgánica

La estructura organizativa de la Junta de Usuario Chancay Lambayeque vigente durante la realización de la presente investigación es la siguiente:

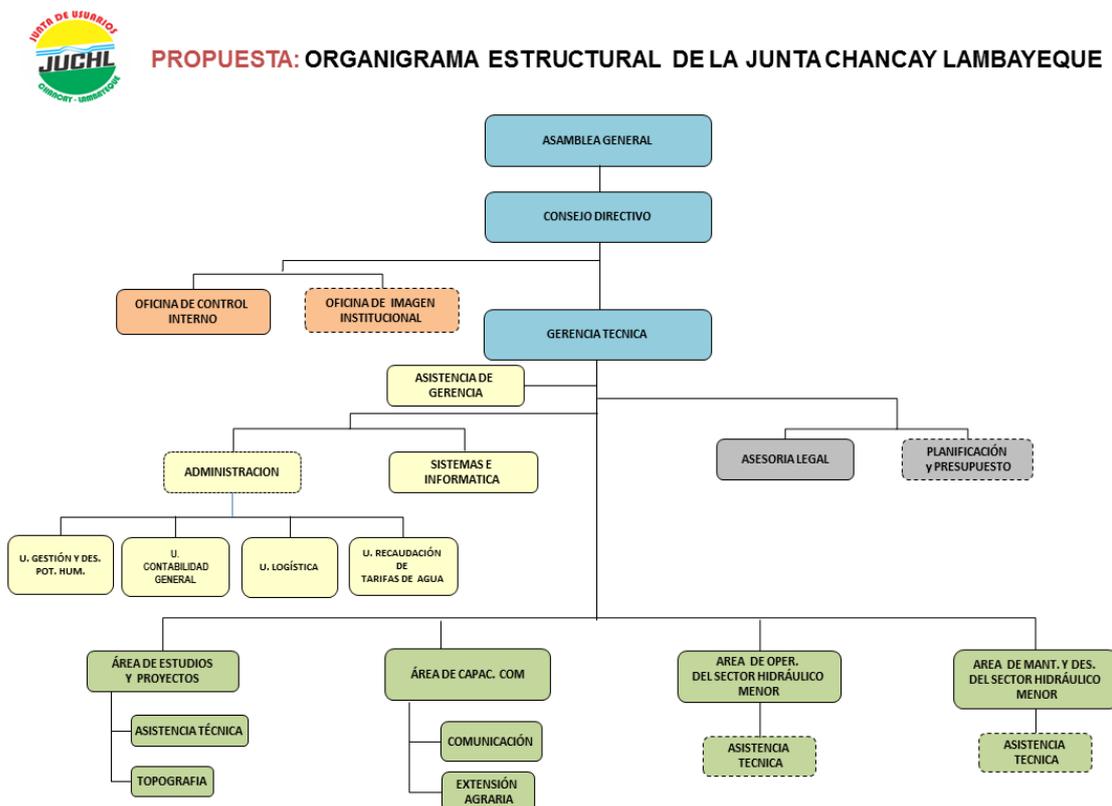


Figura 1:  
Organigrama de la JUCHL

## **1.2 COMO SURGE EL PROBLEMA**

### **1.2.1 Realidad internacional**

Hoy en día, las ofertas laborales publicadas tanto en páginas web y tabloides han cambiado a tal punto que ya no solamente se valoran los conocimientos aprendidos en las escuelas de educación superior; si no también se incluyen palabras como actitud proactiva, innovación, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, espíritu emprendedor entre otras que a simple vista resultan digeribles pero que no todos sabemos gestionarlas adecuadamente por ser estas parte de un conjunto de emociones. Emociones que influyen directamente en las competencias descritas en el presente párrafo.

De acuerdo con (CNN, 2015) haciendo referencia al impacto que genera la Inteligencia Emocional en las empresas, precisa que “Estudios de la consultora Hay Group revelan que un ejecutivo que desarrolla sus capacidades emocionales puede lograr una productividad hasta 127% mayor que uno que no las desarrolla” (s.p).

Los resultados expuestos revelan que la Inteligencia Emocional tiene una multiplicidad de aplicaciones y beneficios al interior de las organizaciones a tal punto de convertirlas en empresas sanas en la gestión de recursos humanos. En razón de lo indicado, resultará más beneficioso para las organizaciones que deciden invertir en adentrarse en los caminos de la Inteligencia Emocional por cuanto sus directivos aprenderán a fortalecer sus habilidades de liderazgo y a manejar eficientemente sus equipos de trabajo además de comprender sus emociones en la búsqueda del equilibrio de las relaciones sociales que se generan en los diferentes niveles de la empresa.

Otro aspecto relevante resulta ser la comunicación como una función que enlaza a las diferentes instancias organizacionales, y que a nivel global resulta ser una herramienta principal para las empresas que buscan expandirse a nuevos mercados así como cuando toman la decisión de afrontar los retos que significan involucrarse en la calidad y competitividad. Tal es así, que según

Alvarado (2007), "(...) el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, (...); sin embargo, a menudo se piensa implícitamente que esas acciones son naturales e inherentes, lo que conduce a no abordarlas como una problemática completa y global en las organizaciones" (p.13).

Nuestras estructuras sociales como la familia e inclusive el trabajo, necesitan de entes comunicantes que por esencia saben y aprenden a expresar adecuadamente sus opiniones, anhelos, frustraciones, etc. a partir de este contexto resulta trascendental cuando enfocamos las luces hacia el entorno laboral. Por lo tanto, cuando este canal que oferta conectividad dentro de las organizaciones o se debilita o desnaturaliza tiene un efecto directo en las relaciones sociales. En consecuencia esto denota que no se le está dando el debido sitio a la comunicación asertiva, situación que retrae y no deja que se expresen libremente por ejemplo opiniones, aspiraciones, aportes al trabajo diario además que se genera un ambiente donde apremia el caos y el irrespeto por el otro.

En tal sentido, la comunicación permite que se genere un entorno en el cual los individuos se sienten valorados como seres humanos; sostenido por un sistema permanente de evaluación, mejoramiento y retroalimentación.

### **1.2.2 Realidad nacional**

En nuestra realidad nacional también se asume que los colaboradores han logrado desarrollar habilidades sociales que les permite saber escuchar adecuadamente, tener confianza en sí mismo, que estén motivados y se automotiven, que realicen trabajo en equipo, que generen un liderazgo efectivo siendo creativos e innovadores con habilidad para negociar desacuerdos, que demuestren empatía, que cuenten con una autoestima alta; que conocen y autorregulan sus propios estados internos, impulsos y recursos; en otras palabras gente que ha desarrollado en alto grado la Inteligencia Emocional.

Por ello, esta falsa percepción de que los colaboradores saben comunicarse y que cuentan con una adecuada actitud emocional es la que ha

llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como las finanzas y los aspectos técnicos.

La situación expuesta revelan que no se está siguiendo pauta definida por (Robbins & Judge, 2009), quienes afirman que “La comunicación, por lo tanto proporciona un alivio para la expresión emocional de los sentimientos para satisfacer las necesidades sociales”. (p. 316)

### **1.3 CARACTERIZACION DEL PROBLEMA**

En nuestros tiempos, la labor de las personas que tienen a cargo la conducción de las organizaciones es aproximarse a comprender como se comportan sus colaboradores y cómo gestionan sus emociones y bajo esta perspectiva mejorar su eficiencia. Una forma de alcanzar este propósito es observar las percepciones que tienen los empleados del Clima Laboral que predomina en la empresa y analizar cómo está influyendo en las actitudes y comportamiento de los colaboradores. Resulta conveniente que el indicado diagnóstico de Clima Laboral se vea complementado con otros como por ejemplo el de Asertividad e Inteligencia Emocional que aportan más a entender cómo se están comunicando las ideas, sentimiento o estados de ánimo de los trabajadores en forma individual como colectiva.

Una mirada al entorno de trabajo que gran parte de las empresas hoy en día está haciendo dejar traslucir siempre son las fortalezas y debilidades de los equipos de trabajo esto nos alertará de la forma como se comunican y si lo están haciendo correctamente. Esta estrategia de afrontar directamente los problemas que pudieran estar atravesando los colaboradores será la mejor alternativa a asumir que los trabajadores se comunican correctamente y deja entrever que los ejecutivos de las empresas valoran su capital humano y les interesa que se sientan satisfechos con las labores que realizan.

Es en este contexto donde gran parte de las empresas asume que sus colaboradores saben manejar sus emociones y comunicarse asertivamente, en

la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque no es la excepción, ya que la parte técnica liderada por el Gerente Técnico realiza sus propias coordinaciones y trabajos aisladamente, sin involucrar a otras áreas como Contabilidad, Finanzas, Presupuestos, Cobranzas y otras que juegan un rol esencial; así mismo no existe una comunicación fluida que permita a gran parte de colaboradores de la empresa conocer exactamente las gestiones que se realizan, objetivos, metas alcanzadas, situación que ha generado una comunicación con muchas interferencias y otra informal tergiversada, produciendo una serie de problemas que dificultan en mayor o menor grado el hecho de que el emisor transmita los mensajes que desee ya sea por el sesgo o error de conocimiento o error de transmisión; esta situación se agudiza por no saber o no conocer la forma de interrelacionarnos adecuadamente entre directivos, jefes de área y demás colaboradores; lo que está generando conflictos internos y un Clima Laboral desfavorable.

Esta realidad se viene observando desde hace varios años, agravándose en estos últimos 5 años, trayendo como consecuencia que exista o se hayan formado grupos por áreas que solo ven lo relacionado con su jefatura, sin observar que existen otros instrumentos tan importantes como la Inteligencia Emocional y la Comunicación Asertiva que debe coexistir en una organización con carácter empresarial. Situación que se expresa o se visualiza como un divorcio entre áreas claves que permitan manejar y tomar decisiones adecuadas y oportunas para la Gestión eficiente del Capital Humano y de los recursos económicos de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

En consecuencia, debemos apostar por Desarrollar la capacidad de entrenar y gestionar nuestras emociones, habilidades y competencias en beneficio de nosotros mismos y por ende, de la gente que nos rodea al interior de las organizaciones; se constituye en un nuevo paradigma que fortalece la gestión del cambio.

## **1.4 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA**

### **1.4.1 Formulación del Problema**

#### **Problema general**

¿En qué medida la Comunicación Asertiva se relaciona con la Inteligencia Emocional y de qué manera mejorará el Clima Laboral de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque?

#### **Problemas secundarios:**

1. ¿En qué medida la Comunicación Asertiva se relaciona con la Inteligencia Emocional y sirve de base para mejorar el Clima Laboral de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque?

2. ¿Cuál será el nivel de Comunicación Asertiva de los colaboradores de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque?

3. ¿Cuál será el nivel de Inteligencia Emocional del personal de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque?

4. ¿Qué dimensiones del clima laboral repercuten desfavorablemente en la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque?

5. ¿En qué medida la Inteligencia Emocional se relaciona con el Clima Laboral? ¿Cuál es la relación que existe entre la Asertividad y el Clima Laboral? ¿En qué medida la Asertividad se relaciona con la Inteligencia Emocional en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque?

6. ¿Qué estrategias basadas en el diagnóstico de la Comunicación Asertiva y la Inteligencia Emocional mejorarán el Clima Laboral de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque?

## **1.4.2 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación de la Comunicación Asertiva y la Inteligencia Emocional como base para mejorar el Clima Laboral de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

### **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar el nivel de Comunicación Asertiva de los colaboradores de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
2. Determinar el nivel de Inteligencia Emocional del personal de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
3. Determinar las dimensiones del Clima Laboral que repercuten desfavorablemente en la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
4. Determinar el nivel de Inteligencia Emocional en relación al Clima Laboral. Así mismo, si existe relación entre la Asertividad y el Clima Laboral y por último determinar el nivel de Asertividad en relación a la Inteligencia Emocional en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
5. Formular un conjunto de estrategias basadas en el diagnóstico de la Comunicación Asertiva y la Inteligencia Emocional para mejorar el Clima Laboral en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

## **1.4.3 Hipótesis**

El Clima Laboral se relaciona con la Inteligencia Emocional del personal de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

La Clima Laboral se relaciona con la Asertividad de los colaboradores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

La Inteligencia Emocional se relaciona con la Asertividad de los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque

#### **1.4.4 Población y muestra**

La población para la presente investigación estará compuesta por colaboradores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque que en total son 51 trabajadores.

La muestra será de tipo censal, por lo tanto se incluirán a todos los trabajadores, por lo que se convierte en una muestra de tipo Censal. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 172)

#### **1.4.5 Sistema de variables**

##### **1.4.5.1 Inteligencia Emocional.**

Dimensiones:

1. Autoconciencia.
2. Autorregulación.
3. Automotivación.
4. Empatía.
5. Relaciones interpersonales.

##### **1.4.5.2 Comunicación Asertiva**

Dimensiones:

1. Asertividad Positiva.
2. Asertividad Negativa.
3. Autonegación.

##### **1.4.5.3 Clima Laboral**

Dimensiones:

1. Trabajo Laboral.
2. Supervisión.

3. Trabajo en Equipo
4. Administración
5. Comunicación
6. Ambiente Físico y Cultural
7. Capacitación y Desarrollo
8. Sueldos y Beneficios
9. Orgullo de Pertenencia.

#### **1.4.6 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo y de diseño no experimental correlacional, por lo tanto los estudios descriptivos “reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2010, pág. 113), Así mismo es correlacional en razón que se analizó el grado de asociación entre las variables estudiadas.

#### **1.4.7 Elaboración del instrumento**

Para el proceso de obtención de información primaria se emplearon tres instrumentos teniendo como cimiento la información revelada en la base teórica, y que están en función con las variables en estudio.

1.4.7.1 Respecto de la variable “**Inteligencia Emocional**”, se aplicó un cuestionario que está compuesto de treinta y dos ítems, donde los grados se expresarán en números naturales 1 (Siempre), 2 (Casi Siempre), 3 (A Veces), 4 (Casi Nunca), 5 (Nunca), que equivalen a la frecuencia o intensidad con que el atributo se evidenciará durante el periodo de evaluación.

La calificación luego de recolectar la información sobre la Inteligencia Emocional quedó determinada en los niveles siguientes:

Tabla 02

**Niveles de Inteligencia Emocional**

<b>Puntaje Total</b>	<b>Niveles</b>
32 - 64	Muy Bajo
64 - 96	Bajo
96 - 128	Medio
128 - 160	Alto

**Validación y confiabilidad**

**Validación**

El cuestionario de Inteligencia Emocional fue validado por los expertos siguientes:

1. Licenciado en Psicología Vanesa Ramos Ortiz.
2. Mg. en Administración Danitza del Pilar Peña Lozano.

**Confiabilidad**

Tabla 03

*Estadísticas de fiabilidad – Inteligencia Emocional*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
0.971	32

Según se aprecia la escala que se utilizó para medir la Inteligencia Emocional en el presente estudio obtuvo un coeficiente de confiabilidad (0.971) excelente.

1.4.7.2 Con relación a la variable “**Asertividad**”, se utilizó un cuestionario que consta de un conjunto de veintitrés ítems donde los grados se expresarán en números naturales 1 (Siempre), 2 (Casi Siempre), 3 (A Veces), 4 (Casi Nunca), 5 (Nunca), representan la frecuencia con que el atributo se evidenciará durante el periodo de evaluación.

Después del proceso de recolección de información respecto de la variable Asertividad quedó establecida en los niveles siguientes:

Tabla 04  
*Niveles de Asertividad*

<b>Puntaje Total</b>	<b>Niveles</b>
23 - 46	Muy Bajo
46 - 69	Bajo
69 - 92	Medio
92 - 115	Alto

## **Validación y confiabilidad**

### **Validación**

El cuestionario de Asertividad fue validado por los expertos siguientes:

1. Licenciado en Psicología Vanesa Ramos Ortiz.
2. Mg. en Administración Danitza del Pilar Peña Lozano.

### **Confiabilidad**

Tabla 05  
*Estadísticas de fiabilidad – Asertividad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
0.808	23

Según se aprecia la escala que se utilizó para medir la Asertividad en la presente investigación obtuvo un coeficiente de confiabilidad (0.808) Bueno.

1.4.7.3 En la variable “**Clima Laboral**”, se empleó un cuestionario compuesto de cuarenta y cuatro ítems donde los grados se expresarán en números naturales 1 (Siempre), 2 (Casi Siempre), 3 (A Veces), 4 (Casi Nunca), 5 (Nunca), equivalen a la frecuencia con que el atributo se evidenciará durante el periodo de evaluación.

La calificación luego de recolectar la información sobre el Clima Laboral quedó establecida en los niveles siguientes:

Tabla 06  
*Niveles de Clima Laboral*

<b>Puntaje Total</b>	<b>Niveles</b>
44 - 88	Muy Bajo
88 - 132	Bajo
132 - 176	Medio
176 - 220	Alto

## **Validación y confiabilidad**

### **Validación**

El cuestionario de Clima Laboral fue validado por los expertos siguientes:

1. Licenciado en Psicología Vanesa Ramos Ortiz.
2. Mg. en Administración Danitza del Pilar Peña Lozano.

### **Confiabilidad**

Tabla 07  
*Estadísticas de fiabilidad – Clima Laboral*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
0.947	44

Según se aprecia la escala que se utilizó para medir el Clima Laboral en el presente estudio obtuvo un coeficiente de confiabilidad (0.947) excelente.

### **1.4.8 Análisis Estadístico de los datos**

Teniendo en cuenta los objetivos del presente estudio, se elaborarán tablas, que permitirán llegar a conclusiones descriptivas e inferenciales concernientes a las variables en estudio, que para este caso son: Inteligencia Emocional, Comunicación Asertiva y Clima Laboral.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se expuso la literatura vinculada con las variables Inteligencia Emocional, Comunicación Asertiva y Clima Laboral, que está fundamentada en estudios empíricos; en consecuencia para estudiar al problema planteado en la presente investigación fue necesario indicar lo siguiente:

### 2.1 Antecedentes

#### Internacionales

Araujo & Guerra (2007), en su investigación descriptiva y correlacional, titulada **“Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas”**, el propósito fue determinar la relación existente entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado de Trujillo-Venezuela. Las autoras llegaron a la conclusión que los más altos niveles de la organización en estudio no tienen, exponen y ponen en práctica de manera efectiva el autoconocimiento en razón que no conocen cuáles son sus habilidades. Así mismo, se concluyó que la alta dirección en ciertos casos es inflexible en la gestión de cambios y revelan inconvenientes cuando tienen que afrontar obstáculos y disponer de acciones inmediatas ante situaciones inesperadas. Adicionalmente los resultados revelaron que los directivos son seres humanos que conocen poco de los sentimientos de otros, es más son personas que tienen dificultades para acrecentar la amistad con ellos y el resto. Por último, se determinó que existe una alta relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral, incidiendo que cuanto más complejo es el trabajo, más necesaria es la Inteligencia Emocional.

(Carrasquero, 2010), en su investigación exploratoria titulada **“Aptitudes Emocionales que Inciden en el Aprendizaje Organizacional”**, tuvo como objetivo analizar de qué manera las distintas aptitudes de la Inteligencia Emocional inciden con el aprendizaje organizacional. El autor concluye que en estos tiempos actuales las organizaciones, deberían alinearse a los permanentes cambios tanto en su interior como fuera de él y de esta manera se

podrá transitar por el camino que las conduzca al éxito; realizar todas estas acciones implicará retomar una perspectiva direccionada hacia los colaboradores. Agrega, que el aprendizaje organizacional se encuentra influenciado por las competencias emocionales basadas en los modelos de Goleman, los pilares de Cooper y Sawaf y Disciplinas de aprendizaje de Senge. Así mismo, argumenta que la empatía y el trabajo en equipo mejorarán el aprendizaje del grupo y para alcanzar este propósito se deberán establecer fuertes canales de comunicación que apunten a la consecución de los objetivos estratégicos. Por último, el autor refiere que un trabajo inclusivo e integrador aunado a ello una aptitud emocional positiva permitirá un aprendizaje organizacional cuya brújula enrumbará a las organizaciones hacia un cambio positivo donde cada integrante saldrá beneficiado con los frutos que se obtengan.

(Troya, 2014), en su investigación descriptiva - correlacional, titulada **“Análisis de la importancia de la Inteligencia Emocional en la motivación de los Trabajadores”**, Investigación que nos permite determinar los factores que influyen en la motivación y el desempeño, de los servidores de la Coordinación General Administrativa, Financiera de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Ecuador. En la presente investigación, para la obtención de datos primarios se hizo uso de un Test de medición de control emocional, motivación y crecimiento personal y además el Formulario para evaluación del desempeño por competencias que fueron aplicados a una muestra de 48 colaboradores entre directivos y administrativos. El Autor concluye que los colaboradores de la Universidad objeto de estudio presentan altos niveles de desarrollo de las capacidades de Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales, que repercuten de manera favorable en su desarrollo personal; sin embargo existe una ligera dificultad para la capacidad de Autoconocimiento; es decir dificultad para reconocer sus propios sentimientos a pesar haber tenido un alto índice de rotación de personal, lo que se interpreta que la Inteligencia Emocional contribuye en gran medida en la motivación de los trabajadores; así mismo se demostró que existe relación entre las variables: control de las emociones y motivación ya que estas influyeron positivamente en el desempeño laboral permitiendo el crecimiento personal de los colaboradores.

## Nacionales

(Arredondo, 2008), en su investigación correlacional y de corte transversal titulada **“Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en el Personal del Hospital Félix Mayorca Soto”**, tuvo como objetivo establecer la correlación entre las variables en estudio y para alcanzar este propósito se aplicaron dos cuestionarios a una muestra de 119 colaboradores de la institución que ofrece servicios de salud. La autora llegó a concluir que la Inteligencia Emocional y el Clima Organizacional no se correlacionan; sin embargo, se estableció que la Inteligencia Emocional es de nivel normal mientras que el Clima Organizacional es de nivel bueno según la opinión del personal de salud del nosocomio.

(Coca, 2010), en su investigación de tipo descriptivo - correlacional titulada **“Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral en Docentes de Educación Inicial de la Red Nº 4 de Ventanilla – Callao”**, que tuvo como objetivo determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y la Satisfacción Laboral en la institución en estudio; mientras que para la obtención de datos primarios se aplicaron 2 cuestionarios a una muestra de 28 docentes, es de indicar que los cuestionarios corresponden a cada una de las variables estudiadas. La autora concluyó que no existe relación significativa entre las variables. Sin embargo, se logró establecer que los docentes encuestados poseen autoconfianza para superar y afrontar inconvenientes que pudieran presentarse en su labor cotidiana; además se logró establecer que la empatía es un elemento que produce satisfacción en el trabajo de los profesores de la institución de nivel inicial.

(Sáenz, 2014), en su investigación no experimental titulada **“Clima y Motivación Laboral en Instituciones educativas de Miramar – Alto Salaverry”** tuvo por objetivo Establecer el grado de relación entre el Clima y la Motivación del personal de las entidades de educación en estudio. Para la obtención de datos primarios se aplicaron dos cuestionarios a un total de 98 colaboradores.

La autora concluyó que el Clima Laboral es de nivel Desfavorable, siguiendo la misma tendencia las dimensiones: Condiciones Laborales,

Involucramiento Laboral, Autorrealización y Supervisión, mientras que la dimensión Comunicación presentó un nivel medio. Esta situación revela que aproximadamente la mitad de los colaboradores percibe estar en desacuerdo con el Clima Laboral imperante en las instituciones educativas en estudio.

## **Locales**

(Lescano, 2015), en su estudio **“Influencia del Clima Laboral en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. - 2013”**; tuvo por objetivo explicar de qué manera influyen los aspectos remunerativos y la jornada de trabajo en el Clima Laboral de la dependencia que tiene que ver con la gestión de recursos humanos en la empresa bajo estudio.

El autor concluyó principalmente que la percepción que tienen los colaboradores del Clima Laboral de la empresa en estudio es de indecisión, por cuanto se identificaron entre otros factores que lo motivan: la reducción de recursos humanos, la contraprestación que reciben por el trabajo realizado no guarda relación con el trabajo realizado, divergencias con relación a la jornada de trabajo, inexistencia de un sistema de reconocimiento e incentivos, escaso apoyo para acceder a cursos de capacitación. .

## **2.2 Variables**

### **2.2.1 Inteligencia Emocional**

#### **2.2.1.1 Inteligencia**

En el diccionario de la RAE (Real Academia Española, 2014), se define a la inteligencia como “Capacidad de entender o comprender” o “Capacidad de resolver problemas”. (s.p)

La inteligencia “se refiere a la capacidad del individuo para procesar información y usarla para comportarse eficazmente (incluyendo la capacidad para aprender de la experiencia)”. (Arnold & Randall, 2012, p. 589)

De acuerdo con Mayer (Molero, Saiz, & Esteban, 1998), define a la Inteligencia como “las características cognitivas internas relativas a las diferencias individuales, en el rendimiento, para la resolución de problemas”. (p.22)

Dicho de un modo sencillo, la inteligencia es la habilidad creativa para elegir o procesar ideas o pensamientos que contribuyan a solucionar problemas o situaciones de conflicto, partiendo o no de una experiencia previa, para adaptarse a los cambios internos o externos, generando un aprendizaje continuo.

### **2.2.1.2 Emociones**

No es fácil definir lo que es una emoción, expertos sobre la materia han señalado que este es un tema que todavía provoca mucho debate; sin embargo hemos encontrado algunas definiciones que podrían darnos algunos alcances.

La emoción se define “como una experiencia afectiva en cierta medida agradable o desagradable, que supone una cualidad fenomenológica característica y que compromete tres sistemas de respuesta: cognitivo-subjetivo, conductual-expresivo y fisiológico-adaptativo”. (Choliz, 2005, p.4)

Para (Reeve, 2010), “las emociones son fenómenos de corta duración, relacionados con sentimientos, estimulación, intención y expresión, que nos ayudan a adaptarnos a las oportunidades y retos que enfrentamos durante los sucesos significativos de la vida” (p.223)

Según (Goleman, Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual, 2000a), la emoción es “cualquier agitación o trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado”. (p.271)

En consecuencia, de lo señalado anteriormente podríamos interpretar que emoción es un estado mental afectivo que surge espontáneamente que nos

mueve hacia una reacción impulsiva, influenciado por la experiencia, que activa nuestro instinto de supervivencia ante crisis violentas para protegernos o para impulsar nuestros estados internos de comportamiento personal.

### **2.2.1.3 Inteligencia Emocional**

Uno de los primeros que utilizó el término Emociones fue el célebre naturalista Británico Charles Robert Darwin en su libro “La Expresión de las emociones en el hombre y los animales” publicado en el año 1872, donde trata sobre cómo los seres humanos y los animales expresamos nuestras emociones, desde el año 1872 hasta el año 1995 existen varios autores como Thorndike en 1920 que utilizó el término Inteligencia Social que consiste en la habilidad de comprender y motivar a otras personas permitiendo que generen mejores relaciones interpersonales, también en 1983 Howard Gardner introduce la teoría de las Inteligencias Múltiples donde resaltan 2 de ellas la inteligencia Interpersonal y la inteligencia Intrapersonal; la primera de ellas trata de cómo generar buenas y mejores relaciones con los demás y la segunda cómo relacionarnos y motivarnos nosotros mismos; en el año 1966 aparece el término Inteligencia Emocional en los textos de Leuner; en el año 1989 Stephen R. Covey publica su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, hábitos relacionados al autodomínio al crecimiento de la persona y hábitos relacionados con los demás, como trabajo en equipo, cooperación, comunicación y liderazgo; posteriormente en el año 1990 Peter Salovey y Mayer definen por primera vez con una mayor exactitud que es la Inteligencia Emocional; en el año 1995 Daniel Goleman publica su libro La Inteligencia Emocional, que revolucionó el concepto de Inteligencia Emocional en ese sentido presentó la definición que le dieron algunos de estos autores.

La inteligencia Social según Thorndike citado en Couto (2011), se define como “La habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”. (p. 102)

Para Salovey & Mayer citado en (Céspedes, 2013), los pioneros en Inteligencia Emocional la definen como “La capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción”. (pp. 156-157)

Salovey y Mayer incluyen 4 componentes elementales que expresan una mejor definición y contenido de lo que se define como Inteligencia Emocional como la habilidad para percibir emociones, facilitación emocional de pensamiento, comprensión emocional y Regulación emocional:

1. **Percepción Emocional:** Constituye la habilidad de identificar y reconocer convenientemente nuestros estados de ánimo, sensaciones fisiológicas y cognitivas.
2. **Facilitación Emocional del pensamiento:** Implica la habilidad para relacionar nuestros sentimientos que podrían afectar profundamente nuestra capacidad cognitiva, para brindar respuestas inteligentes al facilitar el razonamiento que nos lleven a solucionar problemas asertivamente.
3. **Comprensión Emocional:** Constituye la capacidad para entender, evaluar y analizar el significado de los estados emocionales, sus causas y consecuencias, clasificándolos por su categoría para darle el nombre correcto.
4. **Regulación Emocional:** Capacidad que nos permite gestionar, regular y elegir adecuadamente las respuestas asertivas a nuestras emociones y a las emociones de los demás.

(Gardner, 2006), en su libro “Las Inteligencias Múltiples Estructuras de la Mente”, considera que existen siete tipos de inteligencia debido a que la definición de inteligencia no abarcaba en todo su extensión su significado.

1. **Inteligencia Lingüística:** Considerada la capacidad para hacer uso de palabras a un nivel efectivo (escrito o hablado), también se considera

que se tienen la habilidad para combinar estas palabras y formar estructuras dentro del uso de la sintaxis, en los sonidos del lenguaje o el uso de la fonética, el empleo de la semántica, en la expresión adecuada, explicada y clara en todos los campos de la retórica, implica el desarrollo de procesos efectivos de comunicación, transmitir ideas Y saber escuchar a los demás.

2. **Inteligencia Lógico matemática:** Esta inteligencia involucra la capacidad de hacer uso de los números de una forma efectiva, está vinculada al crecimiento del pensamiento abstracto para razonar acertadamente emitiendo juicios lógicos, analizando y resolviendo problemas con mucha facilidad.
3. **Inteligencia Espacial:** Se señala como capacidad para percibir al mundo en tres dimensiones, integrando elementos y ordenándolos en el espacio, relacionarlos entre ellos e interpretando adecuadamente esa información gráfica, ejecutan planos, esquemas, mapas conceptuales, diagramas.
4. **Inteligencia Musical:** Es la capacidad para apreciar, discriminar y modificar y manifestar las formas musicales y sonidos de todo tipo.
5. **Inteligencia Cenestésicocorporal:** Relacionada con la capacidad de usar el lenguaje corporal del cuerpo, expresar sentimientos e ideas a través de sus gestos que incluye habilidades y destrezas de coordinación motora en actividades deportivas, baile, expresión corporal entre otros.
6. **Inteligencia Intrapersonal:** Capacidad de auto conocimiento, autoconfianza, autoestima, auto motivación propias de personas que se conocen a sí mismas, reflexivas, asertivas, conscientes de sus cambios emocionales internos.
7. **Inteligencia Interpersonal:** Consiste en la capacidad de entender y percibir las emociones, sentimientos, motivaciones, impulsos de otras

personas para establecer relaciones sociales duraderas, trabajando en equipo.

Cada una de estas inteligencias, describe en cierto modo las capacidades que hemos desarrollado los seres humanos unas más que otras, las personas normalmente tienen una o más de estas capacidades desarrolladas, pero no todos; sin embargo debemos poner énfasis en dos de ellas: **La inteligencia Intrapersonal**, que nos permite conocernos a nosotros mismos a poder elegir gestionar nuestros sentimientos adecuadamente, a motivarnos y ser asertivos y la **inteligencia interpersonal**, que desarrolla la capacidad para reconocer, entender, percibir y responder proactivamente ante los estados emocionales, deseos, motivaciones de otros seres humanos. Siendo así, consideramos pertinente su importancia dentro de la definición de inteligencia emocional.

De acuerdo a (Goleman, 2000b) define la Inteligencia emocional como: “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. (p. 253 )

#### **2.2.1.4 Teorías aplicables a la Inteligencia Emocional**

##### **Modelos de Inteligencia Emocional**

En estas dos últimas décadas la Inteligencia Emocional ha adquirido gran importancia en el mundo expandiéndose su uso con mayor preponderancia e impacto en aquellos que la están aplicando; sin embargo a pesar de ello el mundo no es consiente en toda su magnitud de los beneficios que implica poner en practica la Inteligencia Emocional ya que existen una gran cantidad de personas, empresas, instituciones, organismos, etc. Quienes no la aplican en su vida diaria, sea por que no la conocen o no le han dado la importancia debida ya que piensan que es una moda más, hoy más que nunca se hace necesario e imprescindible convertirlas en buenos hábitos al ponerlos en práctica en casi todas las actividades que realicemos sean estas empresariales o no.

Estos modelos están debidamente organizados en varias dimensiones y en un orden donde interactúan entre ellas.

(Fernández & Extremera, 2005), haciendo referencia a Mayer, Salovey & Caruso señala que “La categorización conceptual más admitida en IE distingue entre modelos mixtos y modelos de habilidad basados en el procesamiento de la información”. (p.67)

### **Modelo Mixto**

Continuando con (Fernández & Extremera, 2005), haciendo referencia al **Modelo Mixto** prescribe que: “El modelo mixto es una visión muy amplia que concibe la IE como un compendio de rasgos estables de personalidad, competencias socio-emocionales, aspectos motivacionales y diversas habilidades cognitivas...”. (p.67)

### **Modelo de Habilidad**

“El modelo de habilidad es una visión más restringida defendida por autores como Salovey & Mayer que conciben la IE como una inteligencia genuina basada en el uso adaptativo de las emociones y su aplicación a nuestro pensamiento”. (pp. 67-68)

“El modelo de habilidad de Mayer y Salovey considera que la IE se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas, que son:  
La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual”.  
(p.68)

Tal y como se puede apreciar existen dos tipos marcados de modelos los cuales fueron clasificados en mixtos y los de puramente habilidades, cada uno

con un enfoque totalmente distinto, mientras el primero se centra en la mezcla de dos aspectos la capacidad mental con rasgos de personalidad y su aplicabilidad en el bienestar de las personas, rendimiento en el lugar de trabajo, etc.

### **Modelo de Bar - On**

Bar-On citado en (Trujillo & Rivas, 2005), señala que:

“Este autor presenta un modelo donde se distinguen los siguientes factores: habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo de estrés y estado anímico general, los cuales a su vez se subdividen en 15 componentes de orden mayor... “Por sus subcomponentes, como aprobación de la realidad, manejo de estrés, control de impulso entre otros, se clasifica como modelo mixto. No obstante, como sus propios autores han afirmado, se trata de un inventario sobre una amplia gama de habilidades emocionales y sociales. Este instrumento contiene 133 ítems a partir de cinco escalas y 15 subescalas. En su cuantificación, este modelo utiliza cuatro índices de validación y factores de corrección”. (p.18)

Según Bisquerra citado en (COPOE, 2015), destaca que el Modelo de Bar – On está compuesto por cinco elementos:

1. **Componente intrapersonal:** capacidad para la autoconciencia, autoestima, independencia, asertividad y de comprender a relacionarse con otros.
2. **Componente interpersonal,** con habilidades para entender las emociones de los demás, gestionar emociones controlando sus impulsos y proyectar responsabilidad social, para mejorar nuestras relaciones sociales.

3. **Componente de adaptabilidad** ante los constantes cambios, capacidad para resolver problemas con creatividad, ser flexible ante las situaciones de conflicto para efectuar ajustes necesarios ante los efectos negativos de las emociones o comportamientos, evaluar la relación entre la realidad y las experiencias.
4. **Componente del estrés**, con capacidades para tener tolerancia a las presiones, habilidad para controlar los impulsos y proyectar visión positiva.
5. **Componente de estado de ánimo general** capacidad de ser optimista ante situaciones adversas, mostrar una actitud positiva, capacidad para ser feliz y estar satisfecho de sí mismo y con la propia vida.

### **Modelo mixto de las competencias emocionales de Goleman**

De acuerdo a **Goleman (1998)**, define la Inteligencia emocional como “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.p.253.

Efectivamente Inteligencia Emocional es la capacidad para aceptar y gestionar nuestras propias emociones y las de otras personas, auto motivarnos y generar buenas y mejores relaciones interpersonales e intrapersonal.

El modelo de Daniel Goleman está diseñado para ser aplicado directamente en el ámbito laboral como una alternativa para el desarrollo y buen desempeño en la excelencia de los colaboradores de las empresas, integra varios aspectos determinantes como la capacidad intelectual, personalidad, liderazgo, motivación que lo hace se considere un modelo de tipo mixto; sin embargo se puede implementar también en

otros ámbitos como el escolar, en el ámbito de la relaciones familiares entre otros.

### 2.2.1.5 Dimensiones de Inteligencia Emocional

(Goleman, 1995), establece 5 competencias principales para tener la capacidad de desarrollar Inteligencia Emocional, son la autoconciencia, autorregulación, automotivación, Empatía y Relaciones interpersonales:

1. **Autoconciencia:** Conocimiento de sus propias emociones y sus efectos; es decir tener conciencia de uno mismo, generar autoconciencia es la base primordial considerada la competencia principal para desarrollar Inteligencia Emocional.
2. **Autorregulación:** Competencia que nos dota de la habilidad en el manejo y control de nuestras propias emociones, adaptándonos apropiadamente a las circunstancias, impidiendo que los estados de ánimo o comportamientos reactivos nos dominen.
3. **Automotivación:** Capacidad para perseverar e insistir ante las dificultades en post de cumplir nuestras metas, es la energía o fuerza que nos mueve o guía en la consecución de lograr nuestros objetivos, haciéndole frente al conflicto, venciendo el obstáculo al no evadirlo, al tomar iniciativa para asumir con compromiso, y optimismo al encontrar soluciones creativas ante la adversidad.
4. **Empatía:** Es la capacidad para reconocer la emociones o sentimientos de los demás. Es considerada el fundamento de la comunicación, comprende la habilidad de entrar y tener sintonía emocional al ser capaz de experimentar y entrar en contacto con los deseos, intereses, preocupaciones y necesidades ajenas y al ser captadas poder reproducirlas por nosotros mismos.
5. **Relaciones interpersonales:** Es la habilidad referida a la competencia social para inducir respuestas asertivas de las personas con las cuales

nos relacionamos, manifestando nuestros pensamientos y puntos de vista sin hacer sentir mal a los otros.

Al respecto, después de exponer las definiciones de distintos autores, podemos decir que por Inteligencia Emocional se entiende, como el conjunto de competencias que nos permiten sintonizar y regular nuestras emociones, empatizar con las emociones de los demás, generando una mayor comunicación asertiva y una mayor capacidad de intra e interrelación con nosotros mismos y los demás.

## **El marco de la competencia emocional**

### **Competencia personal**

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

<b>Conciencia de uno mismo</b>
Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones (Véase el capítulo 4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conciencia emocional:</b> Reconocer las propias emociones y sus efectos.</li> <li>• <b>Valoración adecuada de uno mismo:</b> Conocer las propias fortalezas y debilidades.</li> <li>• <b>Confianza en uno mismo:</b> Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.</li> </ul>
<b>Autorregulación</b>
Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos (Véase el capítulo 5)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autocontrol:</b> Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.</li> <li>• <b>Confiabilidad:</b> Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.</li> <li>• <b>Integridad:</b> Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.</li> <li>• <b>Adaptabilidad:</b> Flexibilidad para afrontar los cambios.</li> <li>• <b>Innovación:</b> Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.</li> </ul>
<b>Motivación</b>

Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos (Véase el capítulo 6)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivación de logro:</b> Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.</li> <li>• <b>Compromiso:</b> Secundar los objetivos de un grupo u organización. Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.</li> <li>• <b>Optimismo:</b> Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.</li> </ul>

### Competencia social

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

<p style="text-align: center;"><b>Empatía</b></p> <p style="text-align: center;">Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas (Véase el capítulo 7)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comprensión de los demás:</b> Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.</li> <li>• <b>Orientación hacia el servicio:</b> Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>• <b>Aprovechamiento de la diversidad:</b> Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.</li> <li>• <b>Conciencia política:</b> Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Habilidades sociales</b></p> <p style="text-align: center;">Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás (Véanse los capítulos 8 y 9)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Influencia:</b> Utilizar tácticas de persuasión eficaces.</li> <li>• <b>Comunicación:</b> Emitir mensajes claros y convincentes.</li> <li>• <b>Liderazgo:</b> Inspirar y dirigir a grupos y personas.</li> <li>• <b>Catalización del cambio:</b> Iniciar o dirigir los cambios.</li> <li>• <b>Resolución de conflictos:</b> Capacidad de negociar y resolver conflictos.</li> <li>• <b>Colaboración y cooperación:</b> Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.</li> <li>• <b>Habilidades de equipo:</b> Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas</li> </ul>

Fuente: Goleman (1998).

## **2.2.2 Comunicación Asertiva**

### **2.2.2.1 Definición de Asertividad**

El vocablo asertivo, “de aserto, proviene del latín assertus y significa: afirmación de la certeza de una cosa, por lo que se deduce que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza” (Naranjo, 2005, pág. 7)

La asertividad como habilidad social inherente a los seres humanos que es definida por Newstrom (2009), como:

“La asertividad es el proceso que consiste en expresar sentimientos y solicitar cambios legítimos, así como dar y recibir una realimentación honesta. Un individuo asertivo no teme solicitar a otra persona que cambie un comportamiento ofensivo ni se siente incómodo al rechazar solicitudes poco razonables”. (p.282)

Para Castanyer (2010), refiriéndose a esta importante habilidad social precisa: “La asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás”. (p.23)

De las expresiones sobre asertividad antes expuestas, podemos inducir que una persona asertiva será aquella que no solamente es auténtica en razón que dice lo que siente y lo que piensa sino que también se autovalora ya que está cargado con la confianza necesaria para hacerlo; reconoce que todos tenemos los mismos derechos ya que ni siquiera asumen que vale más que el otro; por el contrario tienen la capacidad de lograr el éxito y sentirse en paz consigo mismo. Adicionalmente a lo expuesto una persona asertiva mantiene relaciones saludables con sus pares, y utiliza a la comunicación como un recurso para expresar con oportunidad y respetuosidad lo que siente, siendo receptivo y mostrando una buena predisposición con los sentimientos de los que lo rodean.

### **2.2.2.2 Definición de Comunicación Asertiva**

“Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad

de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes”. (Fonseca, Correa, Pineda, & Lemus, 2011)

Para (Newstrom, 2009), “La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores” (p. 49).

Para Hellriegel & Slocum (2009), prescribe que “La comunicación asertiva significa expresar con confianza lo que se piensa, siente y cree, al tiempo que respeta el derecho de otros a tener puntos de vista diferentes”. (p.236)

Comunicarnos asertivamente es la capacidad que tenemos los seres humanos para decirle al otro lo que siento, pienso y quiero de manera breve y concreta sin agredir a la otra parte, entendiendo claramente los límites de hasta dónde puedo ir y hasta dónde va el otro. Este proceso de retroalimentación de comprensión de los límites nos enseña a manejar nuestras emociones y a no volvernos agresivos ni pasivos si no por el contrario competentes para decirle al otro si comparto lo que dice y lo que me pide o que haga lo que me manifieste.

### **2.2.2.3 Derechos en la Comunicación Asertiva**

Los derechos asertivos están vinculados con esa parte de la comunicación que hace que nos sintamos importantes y valiosos como seres humanos. De acuerdo con (Van der Hofstadt, 2005), dichos derechos se exponen a continuación:

1. Tenemos derecho a juzgar nuestro propio comportamiento, nuestros pensamientos y nuestras emociones, y a tomar la responsabilidad de su iniciación y de sus consecuencias. (p.206)
2. Tenemos derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento. (p.206)

3. Tenemos derecho a juzgar si nos incumbe la responsabilidad de encontrar soluciones para los problemas de otras personas. (p.206)
4. Tenemos derecho a cambiar de opinión. (p.207)
5. Tenemos derecho a cometer errores y a ser responsables por ellos. (p.207)
6. Tenemos derecho a decir: no lo sé. (p.207)
7. Tenemos derecho a ser independientes de la buena voluntad de las demás personas antes de enfrentarnos con ellos. (p.208)
8. Tenemos derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica. (p.208)
9. Tenemos derecho a decir: “no lo entiendo”. (p.208)
10. Tenemos derecho a decir: “no me importa”. (p. 209)

Ejercer estos derechos, harán que nos sintamos valorados y tratado con respeto y además que no nos sintamos atropellados por otros individuos tal vez más agresivos o podamos experimentar sentimientos frustración, de ira o autoestima baja.

#### **2.2.2.4 Teorías aplicables a la Comunicación Asertiva**

##### **1. Teoría Humanista**

“Esta teoría parte de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y logros de la empresa; debido a ello, se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones, la comunicación informal, el cambio y el desarrollo de recursos humanos. (...) En esta teoría la comunicación desempeña un papel fundamental en el liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formulación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de las gerencias como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir

confianza y establecer estilos participativos”. (Rojas, 2009, p. 329-330)

## **2. Teoría del Aprendizaje Social de Albert Bandura**

Esta teoría considera que el hombre aprende observando bajo contexto de carácter social y tomando como referencia un modelo o de quien es considerado que sabe actuar, no obstante el aprendizaje también puede presentarse como resultado de un reforzamiento o por medio de ensayo y error. En consecuencia esta teoría admite que el proceso de aprendizaje ocurre con la participación de al menos dos personas, un entorno social, el modelo que adopta un comportamiento y un observador que aprecia dicho comportamiento.

## **3. La administración participativa**

“Esta tendencia administrativa está marcada claramente por la participación y el involucramiento de las personas de distintos departamentos y niveles con el trabajo, objetivos y estrategias comunes y ya no con una administración marcada por jerarquías inmóviles o una comunicación solamente en sentido vertical descendente. Si bien debe partirse de una participación en informar y difundir los objetivos, la misión y la visión de la empresa, la idea es que éstos no sólo sean conocidos, sino aprobados por todos para que sean adoptados y no se queden en el papel. Asimismo, todas las personas de todos los niveles tienen la capacidad y el derecho suficiente como para hacer llegar sus sugerencias y comentarios a los niveles superiores y a sus iguales (comunicación ascendente y horizontal), los cuales finalmente los lleven a ser corresponsables de las decisiones tomadas en esa búsqueda compartida”. (Rojas, 2009, p. 332).

### **2.2.2.5 Dimensiones de la Asertividad**

Galassi, Delo, Galassi y Bastien citado en (Caballo, 1983) consideran que son tres las dimensiones de la asertividad; así tenemos:

1. Asertividad positiva, que consiste en la expresión de sentimientos de amor, afecto, admiración, aprobación y estar de acuerdo. (p.56)
2. Asertividad negativa, que incluye las expresiones de sentimientos justificados de ira, desacuerdo, insatisfacción y aburrimiento. (p.56)
3. Autonegación, que incluye un excesivo disculparse, excesiva ansiedad interpersonal y exagerado interés por los sentimientos de otros. (p.56)

### **2.2.3 Clima Laboral**

#### **2.2.3.1 Definición de Clima Laboral**

Según (Rubio, 2006), el clima laboral es el “medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento”. (s.p)

Para (Gan & Berbel, 2007), se entiende por clima laboral lo siguiente:

“El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. Estabilidad que puede sufrir

perturbaciones derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional". (p.176)

En consecuencia, el clima laboral se constituye en aquellas características que son percibidas por los integrantes de una organización o institución en la cual se desempeñan y que tienen un impacto directo en el comportamiento de los trabajadores. Dicha percepción estará referida a la estructura de los procesos, la motivación, la infraestructura, etc.; por lo expuesto el clima laboral es responsabilidad de todos sus integrantes y es liderado por los altos ejecutivos.

### **2.2.3.2 Teorías relacionadas con el Clima Laboral**

#### **Teoría de los Sistemas de Administración - Rensis Likert.**

La teoría de Likert prescribe un conjunto de sistema, los que a continuación se detallan:

**Sistema 1. Autoritario coercitivo.** Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y arbitrario, que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización.

**Sistema 2. Autoritario benevolente.** Es una variante atenuada del sistema anterior. En esencia, es como el sistema uno, pero más condescendiente y menos estricto.

**Sistema 3. Consultivo.** Se trata de un sistema que tiende más hacia un enfoque participativo que el autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. Representa la reducción gradual de la arbitrariedad organizacional.

**Sistema 4. Participativo.** Es el sistema administrativo democrático por excelente y el más abierto de todos. (Chiavenato, 2014, págs. 249-250)

Por lo expuesto, esta teoría busca clasificar los sistemas con sus propias reglas y principios que se concatenan entre sí, además los sistemas están conformados por un conjuntos de entradas y salidas que se retroalimentan, salvo

en los sistemas cerrados que no presentan intercambios con el ambiente interno ni reciben influencia de sus componentes

### **Teoría de las Relaciones Humanas – Elton Mayo**

Con la Teoría de las Relaciones Humanas (Chiavenato, 2014), aparece el ser social, cuya concepción se fundamenta en lo siguiente:

1. “Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores”. (p.85)
2. “Las personas son motivadas por ciertas necesidades y las pueden satisfacer por medio de los grupos sociales en los que interactúan”. (p.85)
3. “El estilo de supervisión y el liderazgo influyen en el comportamiento de los grupos sociales”. (p.85)
4. “Las normas del grupo sirven de mecanismos que regulan el comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción”. (p.85)

### **Teoría General de Sistemas- Ludwing Von Bertalanffy**

“En términos generales, un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes” (Rojas, 2009, p. 330), “lo cual haría ver a la organización como un sistema abierto y viviente, necesitado de identificar los elementos más importantes, las fuerzas que le dan forma, la interacción entre subsistemas, etcétera”. (Rojas, 2009, p. 330)

## **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades- Abraham H. Maslow.**

Esta teoría se cimienta bajo el supuesto que el hombre es un ser que tiene deseos y su comportamiento se conduce a la consecución de objetivos. Maslow, precisa:

(...) las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia. Cabe decir que esa jerarquía tiene forma de pirámide. En base se encuentra las necesidades más bajas (fisiológicas) y en la cúspide, las necesidades más elevadas (de autorrealización). (Chiavenato, 2014, p. 241)

Las necesidades a las que Maslow, son:

1. Necesidades fisiológicas. (...) Estas necesidades se refieren a la supervivencia del individuo y a la preservación de la especie.
2. Necesidades de seguridad. Estas que se ubican en el segundo nivel, son las necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenazas o privación y huida del peligro.
3. Necesidades sociales. (...) Algunas de estas necesidades son la necesidad de asociarse, de participar, de ser aceptado por los compañeros, de intercambiar amistad, afecto y amor.
4. Necesidades de estima. (...) implican valorarse y tener confianza en sí mismo, así como la necesidad de aprobación social, de estatus, de prestigio y de respeto.
5. Necesidades de autorrealización. (...) se refieren a la realización del propio potencial y a la superación personal continua. (Chiavenato, 2014, p. 241)

## **Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg**

Herzberg cimienta su teoría de la motivación, basado en 2 factores a los que denomina:

Factores higiénicos o factores extrínsecos. Se encuentran en el entorno de las personas y abarcan las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Dado que la empresa decide y administra esas condiciones, las personas no tienen control sobre los factores higiénicos. Los principales factores higiénicos son: el salario, las prestaciones sociales, el tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones materiales y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de la relación entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. (Chiavenato, 2014, p.242)

Factores motivacionales o factores intrínsecos. Estos se relacionan con el contenido del puesto y con la índole de las tareas que la persona desempeña. El individuo controla los factores motivacionales porque se refieren a lo que hace y realiza. Además involucra sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo desempeña en su trabajo. (Chiavenato, 2014, p.244)

### **Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.**

La Teoría de Vroom se concentra en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo–desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño–recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. Relación recompensas–metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. (Robbins & Judge, 2009, p.197)

### **2.2.3.3 Dimensiones del Clima Laboral**

De acuerdo con Valenzuela citado en (Peralta, 2007, p.47), las dimensiones del Clima Laboral son: Trabajo Laboral, Supervisión, Trabajo en Equipo, Administración, Comunicación, Ambiente Físico y Cultural, Capacitación y Desarrollo, Sueldos y Beneficios y Orgullo de Pertenencia.

#### **Trabajo Laboral**

Que el Trabajo personal esté bien evaluado implica que la definición de los objetivos de trabajo, la percepción sobre lo interesante del trabajo, el nivel de estrés y ansiedad de las responsabilidades, la libertad para realizar el trabajo, la trascendencia del trabajo realizado, la capacidad para realizar las funciones y el grado de productividad en la institución, no afectan negativamente el clima laboral; (p.123)

#### **Supervisión**

La evaluación de esta categoría se sustenta en el hecho de que el clima laboral está conformado por componentes multidimensionales que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de Comunicación, estilos de liderazgo, que se convierten, a su vez, en un conjunto de características que describen una organización y la distingue de otras. (p.125)

#### **Trabajo en Equipo**

Si las personas cuentan con excelentes relaciones interpersonales para expresarse con los demás, entendidas como un ambiente donde haya libertad de expresión, justicia, verdad y respeto a las maneras de pensar, sentir y de actuar, mejor será el clima laboral. (pp. 134-135)

#### **Administración**

La claridad organizacional es necesaria para un buen clima laboral, puesto que entre más conocimiento de los objetivos, las políticas y las estrategias, más adecuadas serán las decisiones tomadas y habrá menos lugar a conflictos. (p.136)

### **Comunicación**

El establecimiento de un buen sistema de Comunicación puede mejorar el clima laboral, pero esto no es una panacea puesto que el mejoramiento de las comunicaciones en una empresa no puede, obligatoriamente, modificar el clima laboral. (p.137)

### **Ambiente Físico y Cultural**

Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria es agradable, estético, seguro y funcional, mejor será el clima organizacional. (p.138)

### **Capacitación y Desarrollo**

Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional. (p. 140)

### **Sueldos y Beneficios**

Es importante resaltar que la evasión, el ausentismo, el retraso entre otras, se constituye en la respuesta del empleado a una frustración continua, lo cual puede ser causado por una mala remuneración económica. (p.131)

### **Orgullo de Pertenencia**

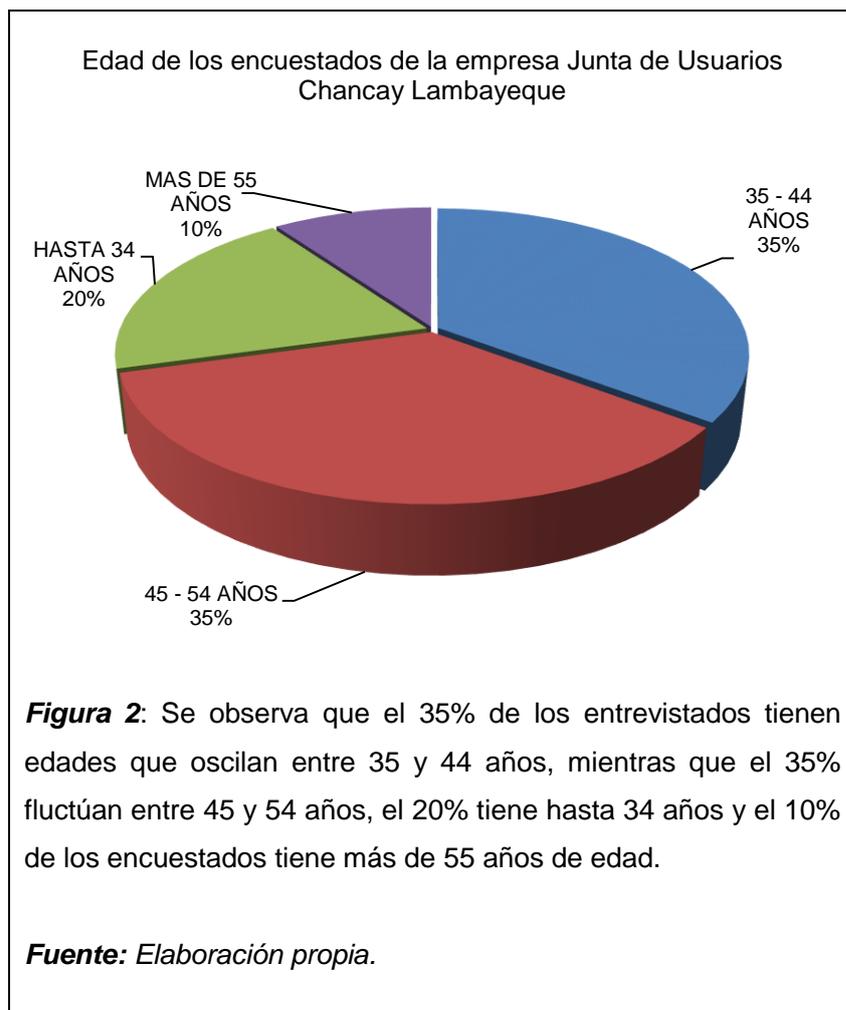
El orgullo de pertenencia evalúa la percepción de la imagen de la institución, tanto al interior como al exterior, así como la pertinencia de la misión, la percepción de los empleados sobre los conflictos internos, la percepción de la familia sobre la institución y la percepción sobre la participación en el logro de los objetivos institucionales. (p.127)

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

## CAPITULO III: ANALISIS E INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 3.1 Descripción de la población en estudio

Esta sección contiene los resultados obtenidos de los instrumentos de medición aplicados para mejorar el clima laboral a partir de la comunicación asertiva y la inteligencia emocional en los colaboradores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque. Es relevante subrayar que los niveles de fiabilidad por consistencia interna y validez del constructo de los cuestionarios utilizados has sido óptimos. Siendo garantía del uso de esta información para el presente estudio. Los resultados serán expuestos de la siguiente manera:



### 3.2 Medición de la Comunicación Asertiva

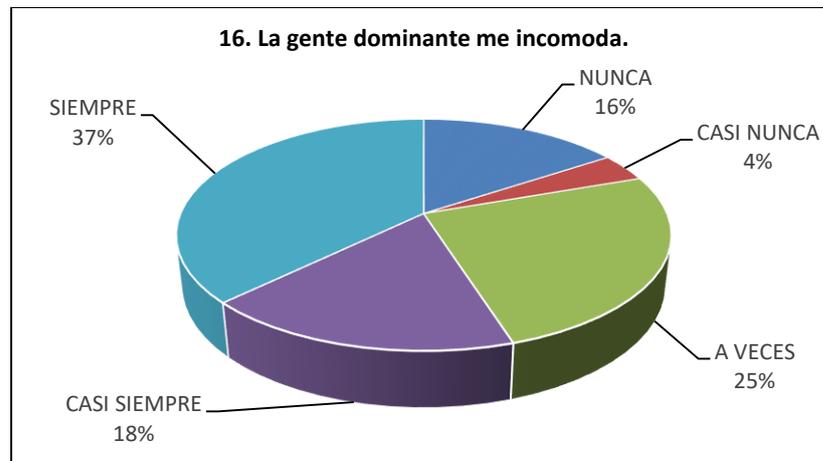
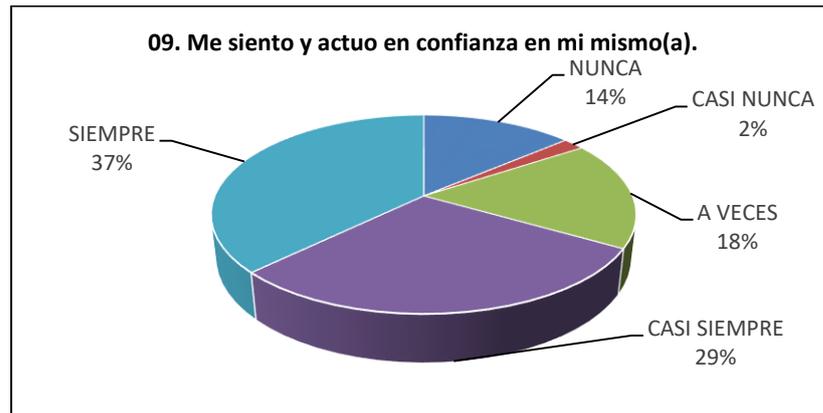
Tabla 8:

*La Asertividad en los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque*

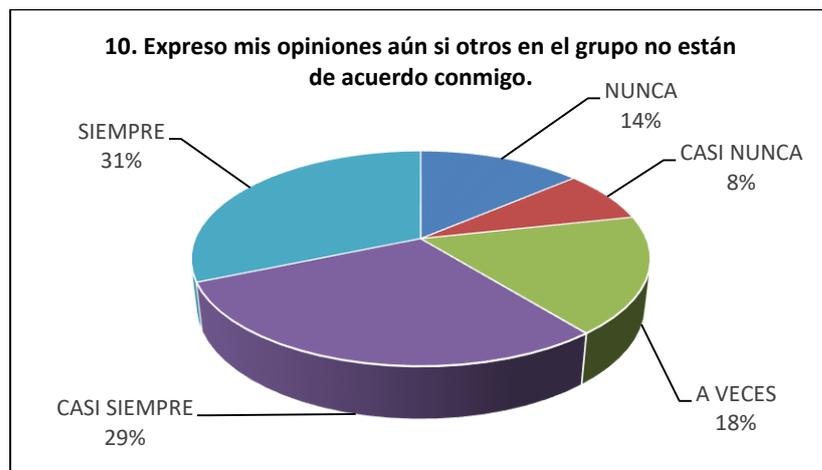
		1.Siempre		2.Casi Siempre		3.A veces		4.Casi Nunca		5.Nunca		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	Me cuesta aceptar un cumplido.	2	4	5	10	11	22	17	33	16	31	51	100
2	Temo señalar sus errores a otros aun si estoy seguro que están equivocadas.	2	4	12	24	15	29	13	25	9	18	51	100
3	Me cuesta decirle a alguien que me gusta o que la pase bien.	5	10	5	10	14	27	14	27	13	25	51	100
4	Me resulta cómodo pedirle un aumento o promoción a mi jefe si siento que lo merezco.	8	16	6	12	13	25	9	18	15	29	51	100
5	Evito ocuparme de situaciones difíciles o enfrentamientos.	11	22	9	18	13	25	10	20	8	16	51	100
6	Tiendo a ser el (la) líder en mi centro de trabajo.	7	14	4	8	17	33	10	20	13	25	51	100
7	Siento que mis colegas se aprovechan de mí.	4	8	5	10	12	24	10	20	20	39	51	100
8	Hablar con personas de autoridad me hace sentir nervioso(a) o inseguro(a).	2	4	4	8	13	25	17	33	15	29	51	100
9	Me siento y actúo en confianza en mí mismo(a).	19	37	15	29	9	18	1	2	7	14	51	100
10	Expreso mis opiniones aun si otros en el grupo no están de acuerdo conmigo.	16	31	15	29	9	18	4	8	7	14	51	100
11	Me siento incomodo(a) al halagar a alguien.	2	4	8	16	9	18	14	27	18	35	51	100
12	Expreso mis sentimientos abiertamente.	16	31	12	24	10	20	6	12	7	14	51	100
13	Me siento amenazado(a) al tratar con alguien que es asertivo(a).	3	6	3	6	10	20	15	29	20	39	51	100
14	Cuando no estoy satisfecho(a) con el trato se lo hago saber al gerente o presidente del directorio.	13	25	4	8	12	24	4	8	18	35	51	100
15	Me siento en libertad de expresarle mi desacuerdo a alguien en posición de autoridad.	14	27	11	22	8	16	9	18	9	18	51	100
16	La gente dominante me incomoda.	19	37	9	18	13	25	2	4	8	16	51	100
17	La mayoría de las personas a mi alrededor son más asertivas que yo.	2	4	8	16	21	41	15	29	5	10	51	100
18	No tengo nada que perder al preguntar delante de otras personas.	14	27	6	12	15	29	5	10	11	22	51	100
19	Después de una discusión, reproduzco la situación pensando en todas las cosas que pude decir y lamentando no haberlas dicho, o deseando haber tenido el valor de decírselas.	6	12	10	20	19	37	10	20	6	12	51	100
20	Me siento cómodo(a) al decir no.	12	24	9	18	14	27	9	18	7	14	51	100
21	Soy capaz de expresar mi descontento a un compañero(a) si siento que es justificado.	16	31	11	22	11	22	7	14	6	12	51	100
22	En vez de discutir tiendo a asumir la responsabilidad por los errores de otros.	6	12	8	16	13	25	12	24	12	24	51	100
23	Cuando le presto algo aun compañero (a) y olvida regresármelo, me siento cómodo(a) al recordárselo.	13	25	12	24	13	25	7	14	6	12	51	100

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 8, se tiene que la valoración “**siempre**” obtuvo las puntuaciones más altas en los ítems 9 y 16 (37% en ambos casos), denotándose que los colaboradores de la empresa en su mayoría se caracterizan por mostrar confianza en sí mismos y no toleran a los trabajadores autoritarios.



En la valoración “**casi siempre**” se registraron puntuación más alta en los ítems 9 y 10 (29% en ambos casos), revelándose que los trabajadores actúan con determinación, respetando las opiniones de los demás y siendo tolerantes ante las discrepancias que pudieran existir en el entorno laboral que se desenvuelven.



Debemos tener en cuenta que la comunicación asertiva parte justamente del precepto de defender nuestros derechos adecuadamente sin agredir a nadie y sin ser agredido por nadie; respetando opiniones, ideas, pensamientos y sentimientos para que respeten las nuestras; es decir expresarlas libremente sin imponer o ser autoritario y para ello el dominio de la comunicación asertiva debe estar presente en cada uno de los aspectos fundamentales de nuestras vidas, esta nos dota de una habilidad social que nos lleva a tener confianza mostrándonos seguros de nosotros mismos al afrontar con convicción las dificultades y expresarnos abiertamente, sin temor al rechazo, promoviendo una relación de interdependencia que nos lleve a los más elevado en el desarrollo socio cultural que le den sentido existencial a la humanidad como tal y a mantener en el tiempo relaciones humanas más satisfactorias y duraderas.

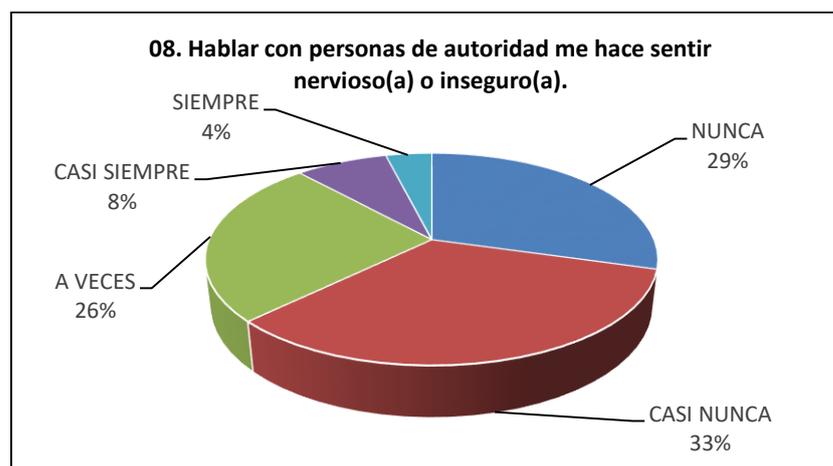
La valoración “**a veces**” acumuló las puntuaciones más altas en los ítems 17 y 19, (41% y 37%) denotándose que los colaboradores en determinadas circunstancias son incapaces de ser expresivos y esto les impide ser asertivos por la ambición de aprobación, el anhelo de quedar siempre como una persona buena o sentir el rechazo al no compartir una idea que es aceptada por un grupo de trabajo.



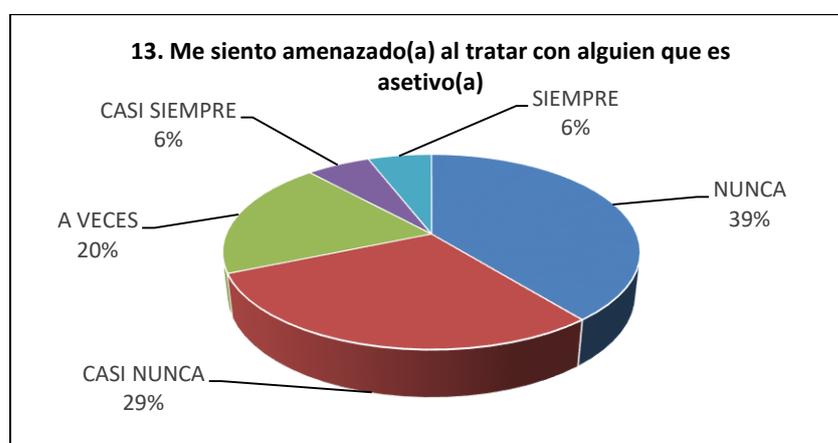
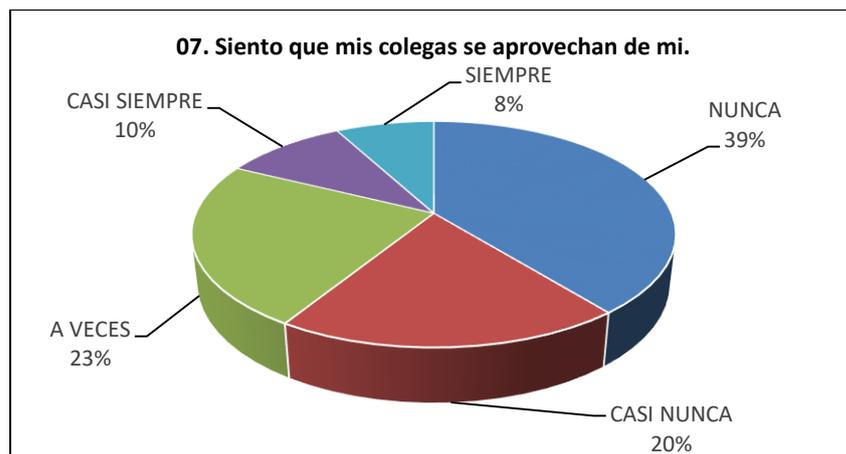
Hay que tener en cuenta que el desarrollar un mayor grado de asertividad significa incrementar sustancialmente la confianza y la autoestima en uno mismo y para ello tenemos que aprender a interactuar y relacionarnos con otras personas de forma mucho más efectiva, óptima y satisfactoria permitiendo influir, convencer y resolver conflictos, donde todos cooperemos mutuamente; en equipo, siendo coherentes entre lo que pensamos, expresamos y lo que hacemos. Debemos identificar qué habilidades sociales nos cuestan más

desarrollar para sentirnos cómodos al decir no ante una determinada situación sin sentirnos mal por ello, recibir críticas, expresar sentimientos, dar o recibir ayuda, pedir a otros que cambien su conducta, etc.

La valoración “**casi nunca**” obtuvo alta puntuación en los ítems 1 y 8 (33% en ambos casos), este escenario revela que los colaboradores de ordinario aceptan las reglas que impone la estructura social donde se desempeñan y cuando interactúan con los niveles jerárquicos más **elevados suelen sentirse de cierta manera cómodos.**



La valoración “**nunca**” reportó alta puntuación en los ítems 7 y 13 (39% en ambos casos), significando que los trabajadores entrevistados no se sienten amenazados por su pares ya que confían plenamente en ellos y además se caracterizan por ser auténticos y seguros de sí mismos.



La asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás, según Castanyer (2010).

Teniendo en cuenta las diferentes características que permiten el desarrollo de la comunicación asertiva, podemos inducir que una persona asertiva será aquella que no solamente se muestra auténtica en razón que dice, lo que siente y lo que piensa sino que también se autovalora, que ha desarrollado un buen autoestima ya que está cargado con la confianza necesaria para hacerlo; reconocemos que todos tenemos los mismos derechos y que nuestras opiniones tienen el mismo valor que las opiniones del otro; se logra comprender y desarrollar la capacidad de lograr el éxito y sentirse en paz consigo mismo. Una persona asertiva mantiene relaciones saludables con sus pares, y utiliza a la comunicación como un recurso para expresar con oportunidad y respetuosidad lo que siente, siendo receptivo y mostrando una buena predisposición con los sentimientos de los que lo rodean.

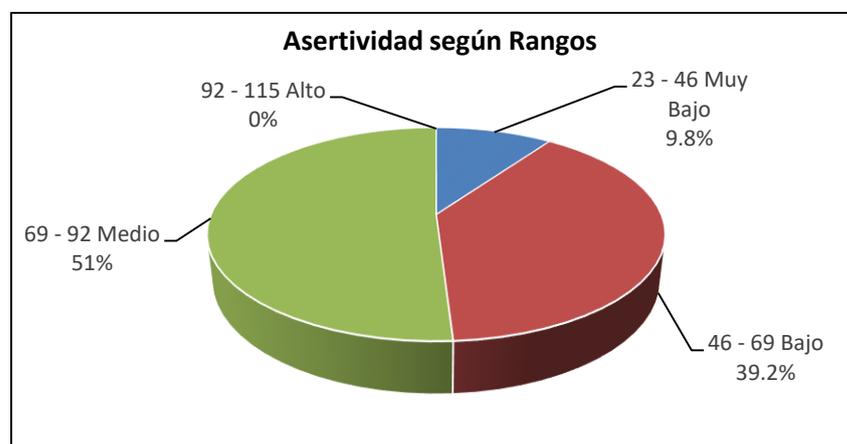
Al desarrollar la habilidad para comunicarnos asertivamente aumentamos la capacidad que tenemos los seres humanos para decirle al otro lo que siento, pienso y quiero de manera breve y concreta sin agredir a la otra parte, entendiendo claramente los límites de hasta dónde puedo ir y hasta dónde puede llegar el otro. Este proceso de retroalimentación de comprensión de los límites nos enseña a manejar nuestras emociones y a no volvernos agresivos ni pasivos si no por el contrario competentes para decirle al otro si comparto lo que dices y lo que me pides o que haga lo que me manifieste, sin sentirnos superiores ni inferiores a los demás.

Tabla 9  
Asertividad según rangos y sexo de los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

Rango	Niveles de Asertividad	Hombres		Mujeres		Total	
		n	%	n	%	n	%
23 - 46	Muy Bajo	4	13.3	1	4.8	5	9.8
46 - 69	Bajo	12	40.0	8	38.1	20	39.2
69 - 92	Medio	14	46.7	12	57.1	26	51.0
92 - 115	Alto	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 9, se aprecia que las mujeres (57.1%) que formaron parte de las unidades muestrales fueron más asertivas que los Hombres (46.7%); no obstante, la diferencia entre ambos sexos no tiene un efecto estadísticamente significativo. En general, el 51% de los colaboradores de la muestra presentaron un nivel medio de asertividad.



El autoconocimiento es la llave del éxito. Se adquiere más confianza en sí mismo, más convicción en lo que se hace, mayor satisfacción personal, se eleva la autoestima como un proceso progresivo, donde se van comprobando los avances realizados día tras día. Según Bennett (2008), mencionado por (Carrasquero, 2010), en su investigación exploratoria titulada “**Aptitudes Emocionales que Inciden en el Aprendizaje Organizacional**”, El autor concluye argumentando que la empatía y el trabajo en equipo mejorarán el aprendizaje del grupo **y para alcanzar este propósito se deberán establecer fuertes canales de comunicación que apunten a la consecución de los objetivos estratégicos**, coincidiendo con esta investigación al proponer dotar a sus recursos humanos de habilidades sociales que combinadas con las de comunicación asertiva lograrán que los colaboradores se acerquen a sus pares y establezcan sinergias comunicacionales efectivas y sanas en beneficio propio y de la organización.

### 3.3 Medición de la Inteligencia Emocional

Tabla 10

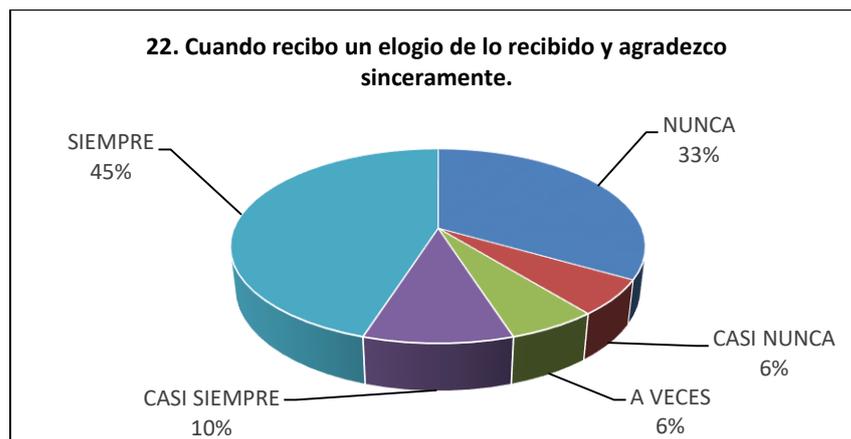
*Inteligencia Emocional en los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque*

	1.Siempre 4.Casi Nunca	2.Casi Siempre		3.A veces		4		5		Total			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1	En general puedo reconocer mis emociones.	15	29	11	22	7	14	8	16	10	20	51	100
2	Soy consciente de mi respiración mientras realizo mis tareas.	14	27	7	14	9	18	10	20	11	22	51	100
3	En general puedo identificar el desenlace de mis emociones.	7	14	16	31	11	22	7	14	10	20	51	100
4	Puedo identificar las causas reales de mis emociones.	13	25	12	24	6	12	10	20	10	20	51	100
5	Cuando estoy triste soy capaz de expresarlo ante alguna persona que sabe escuchar.	14	27	6	12	8	15	11	22	12	24	51	100
6	Cuando algo no es de mi agrado lo digo con facilidad.	6	12	12	24	13	25	9	18	11	22	51	100
7	Me resulta fácil hablar de mis miedos profundos.	3	6	11	22	15	29	14	27	8	16	51	100
8	Soy capaz de demostrar mi alegría con facilidad.	15	29	9	18	11	22	7	14	9	18	51	100
9	En general para hacer bien mi trabajo no necesito que me estimulen.	9	18	8	15	6	12	9	18	19	37	51	100
10	En general evito, situaciones que perjudiquen mi autoestima.	14	27	7	14	8	16	8	16	14	27	51	100
11	Cuando estoy en desacuerdo con un grupo de personas, los escucho y reafirmo mi posición sin exaltarme.	9	18	14	27	12	24	9	18	7	14	51	100
12	En general cuando presencio una situación injusta intento hacer algo para evitarlo.	11	22	10	20	13	25	9	18	8	15	51	100
13	Se oponer optimismo ante situaciones de adversidad.	12	24	13	25	6	12	7	14	13	25	51	100

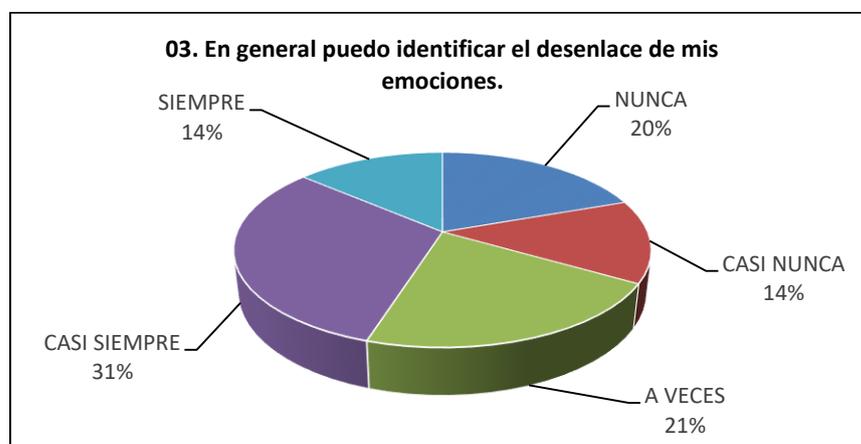
14	Cuando tengo que hablar en público soy capaz de dominar mi miedo escénico y aprovecharlo.	8	15	6	12	18	35	10	20	9	18	51	100
15	Cuando en un grupo de personas se hace silencio tomo la iniciativa para reiniciar la conversación.	7	14	9	18	16	31	13	25	6	12	51	100
16	En general cuando todo el mundo está nervioso se oponer resistencia al contagio emocional.	8	16	7	14	15	29	11	22	10	20	51	100
17	En general hablo de mí con bastante facilidad.	8	16	11	22	14	27	13	25	5	10	51	100
18	Cuando saludo lo hago con entusiasmo, agrado y amabilidad.	16	31	10	20	5	10	6	12	14	27	51	100
19	Soy capaz de decirles unas palabras amables al portero y otras personas que laboran en mi institución.	16	31	12	24	4	8	6	12	13	25	51	100
20	En general me resulta fácil decir "te quiero" o expresar mis sentimientos a otras personas.	10	20	13	25	13	25	5	10	10	20	51	100
21	Generalmente cuando me siento intimidado(a) ante alguien, tengo confianza en mí mismo y lo supero con facilidad.	10	20	14	27	10	20	3	6	14	27	51	100
22	Cuando recibo un elogio lo recibo y agradezco sinceramente.	23	45	5	10	3	6	3	6	17	33	51	100
23	Pido amablemente lo que necesito.	23	45	7	14	3	6	4	8	14	27	51	100
24	Soy capaz de decir que no cuando algo no me conviene	15	29	9	18	9	18	3	6	15	29	51	100
25	Cuando me veo envuelto en un conflicto, busco los medios pertinentes para negociar la solución.	12	24	10	20	10	20	8	15	11	22	51	100
26	En general soy consciente del efecto de mi comportamiento en los demás.	10	20	13	25	9	18	5	10	14	27	51	100
27	En general soy capaz de distanciarme de mi punto de vista y ponerme en el lugar del otro.	7	14	9	18	16	31	11	22	8	15	51	100
28	Cuando me siento agredido por alguien, intento comprender los motivos y reacciono empáticamente.	6	12	10	20	15	29	17	33	3	6	51	100
29	En general soy capaz de identificar lo que sienten los demás.	4	8	12	24	19	37	10	20	6	12	51	100
30	Cuando escucho a los demás les ofrezco mis consejos evitando parecer entrometido	10	20	12	24	9	18	12	24	8	15	51	100
31	Cuando veo llorar a alguien ,le ofrezco mi compañía, tratando de comprender sus emociones de manera empática	10	20	13	25	5	10	8	16	15	29	51	100
32	Cuando tengo que trabajar en equipo, tomo la iniciativa y coopero con todo el equipo	17	33	11	22	5	10	7	14	11	22	51	100

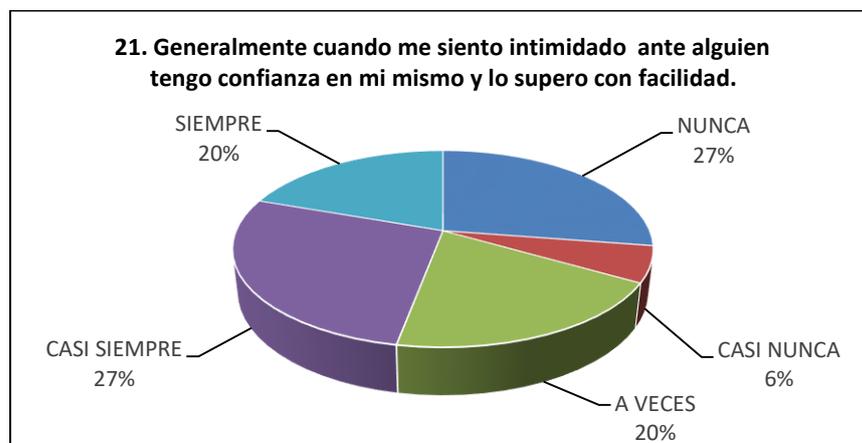
Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 10, se aprecia que en la valoración “**siempre**” se obtuvieron las puntuaciones más altas en los ítems 22 y 23 (45% en ambos casos), evidenciándose que una de las características más sobresalientes de los colaboradores de la empresa es el respeto y de ordinario las relaciones sociales fluyen en un entorno de camaradería.

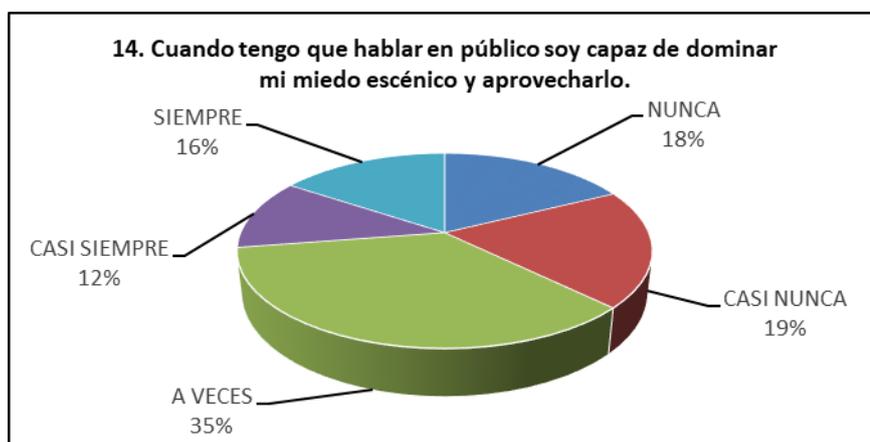


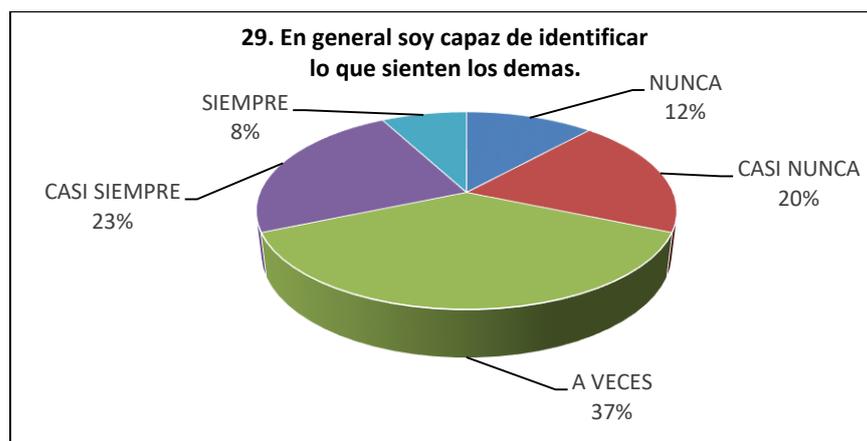
En la valoración “**casi siempre**” se registraron puntuación más alta en los ítems 3, 11 y 21 (31% en un caso y 27% en dos casos), revelándose que en su mayoría los colaboradores con facilidad se adecuan a las tendencias que marca el entorno laboral y actúan efectivamente ante situaciones que se presentan complicadas.



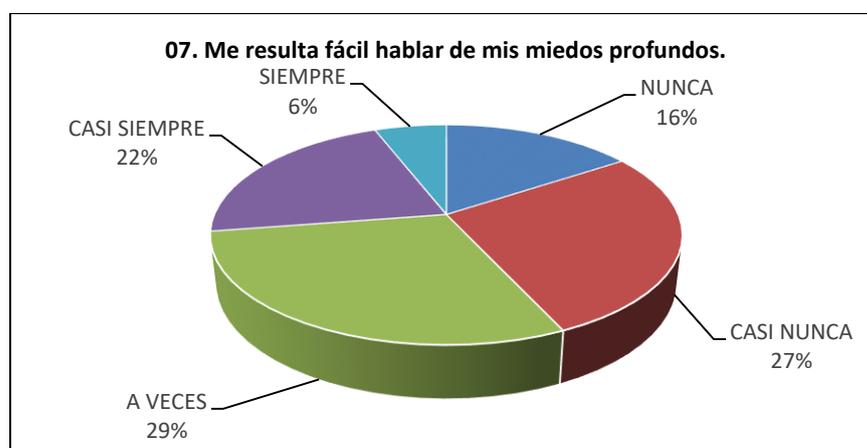


La valoración “a veces” acumuló las puntuaciones más altas en los ítems 14 y 29, (35% y 37%) con lo cual quedó evidenciado que los colaboradores en determinadas circunstancias no son efectivos para entender los sentimientos de sus pares; así mismo en ocasiones se sienten inseguros por cuanto no han desarrollado habilidades para expresarse en público.





La valoración “**casi nunca**” obtuvo alta puntuación en los ítems 7 y 28 (27% y 33%), este escenario revela que los colaboradores de ordinario no han desarrollado habilidades para afrontar ciertos estímulos que alteren las reacciones afectivas de sus pares de igual manera sienten cierta incomodidad al referirse a sus temores.



La valoración “nunca” reportó alta puntuación en los ítems 9 y 22 (37% y 33%), significando que los trabajadores en general no admiten un estímulo como un elemento esencial para desarrollarse personal y socialmente tanto en un entorno laboral como familiar.

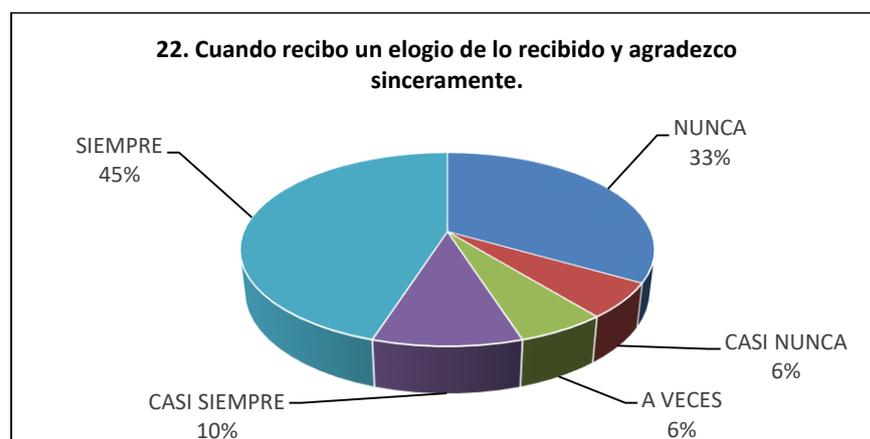
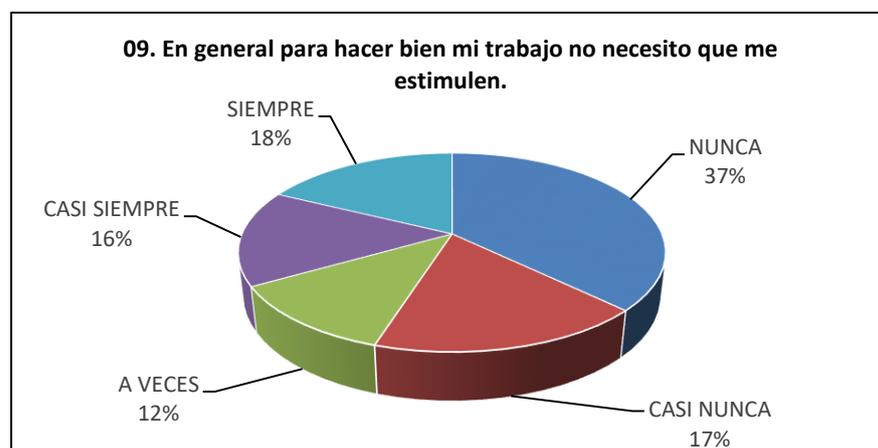
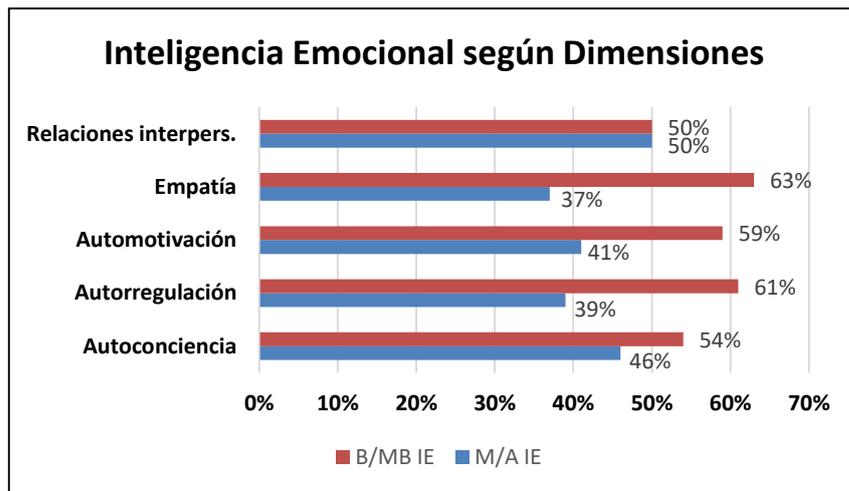


Tabla 11.1

*Inteligencia Emocional según Dimensiones de los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

DIMENSIONES	B/MB					
	M/A IE		IE		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%
Autoconciencia	24	46	27	54	51	100
Autorregulación	20	39	31	61	51	100
Automotivación	21	41	30	59	51	100
Empatía	19	37	32	63	51	100
Relaciones interpers.	26	50	26	50	51	100
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>29</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>100</b>



Para determinar con mejor claridad los resultados encontrados en el Test de Inteligencia emocional se ha dividido en dos grupos el primero agrupa los niveles de baja y muy baja inteligencia emocional expresado por B/MB IE, el segundo agrupa los niveles de medio y alta inteligencia emocional expresado por M/A IE.

En la Tabla 11.1, se puede apreciar el grado de desarrollo de Inteligencia emocional de los colaboradores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque expresada en dimensiones donde tuvieron una relevancia especial el bajo nivel de empatía con un 63%, frente a un 37% de medio alto; en ese sentido al no tener empatía no logramos conectarnos emocionalmente, ni tenemos la capacidad de sintonizar con los sentimientos del otro, no llegamos a comprender la comunicación verbal ni la no verbal, lo que significa que no contamos con la capacidad de interesarnos por las cosas que le preocupan a las otros colaboradores desalentando por estas razones el trabajo en equipo. Según Daniel Goleman al tratar la Inteligencia Emocional en la Empresa señala que existen diferencias en las actitudes laborales que se basan en la empatía siendo las más importantes la de comprender a los demás al percibir sus sentimientos e interesarse por sus preocupaciones; orientación hacia el servicio mediante el reconocimiento y satisfacción de sus necesidades; ayudar a los demás a desarrollarse percibiendo su necesidad de hacerlo al fomentar su capacidad; aprovechar la diversidad respetando y comprendiendo sus diferentes formas de pensar, sentir y desarrollarnos en un ambiente donde se pueda compartir sin prejuicios y con tolerancia.

Así mismo se muestra un bajo nivel en autorregulación con un 61%, frente a un 39% de medio alto; en ese sentido al no contar con la competencia de autorregulación significa que todavía no hemos desarrollado la habilidad en el manejo y control de nuestras propias emociones, siendo incapaces de adaptándonos apropiadamente a las circunstancias, no pudiendo impedir que los estados de ánimo o comportamientos reactivos nos dominen. Siendo así la falta de autocontrol y empatía resuelve que los colaboradores con alto coeficiente intelectual suelen llevar mal sus relaciones interpersonales al fallar en el contacto y no poder autorregular sus propias emociones frente a los demás. Según Daniel Goleman al tratar la Inteligencia Emocional en la Empresa señala que la autorregulación descansa en el corazón de 5 actitudes emocionales primero el autocontrol donde se tiene la capacidad de influir adecuadamente en sus sentimientos, en sus emociones e impulsos nocivos, manejando efectivamente las emociones y dichos impulsos, segundo confiabilidad se muestra al ser creíble e íntegro, siendo coherente con nuestras acciones, asumiendo con responsabilidad nuestros propios errores; tercero integridad que significa asumir con responsabilidad, siendo coherente con lo que pensamos decimos y hacemos, siendo confiables; cuarto adaptabilidad relacionada con la flexibilidad y tolerancia para gestionar los cambios y desafíos con un enfoque proactivo; y quinto innovación al estar abierto a nuevas ideas, enfoques e información encontrando soluciones originales y creativas que resuelvan los problemas agregando valor a la empresa.

También se puede observar que tratándose de la dimensión automotivación esta muestra como tercer indicador un bajo nivel con un 59%, frente a un 41% de medio alto; en ese sentido al no contar con la competencia de automotivación significa que nos falta desarrollar la habilidad de perseverar e insistir ante las dificultades en post de cumplir nuestras metas, contamos con poca energía o fuerza que nos mueve o guía en la consecución de lograr nuestros objetivos, no logramos hacerle frente a los conflictos, mostramos poca iniciativa para asumir con compromiso, y optimismo al no encontrar soluciones creativas ante adversidad, dificultándonos el cumplimiento de nuestro propósito. Daniel Goleman señala al tratar la Inteligencia Emocional en la Empresa que son tres actitudes motivacionales que sobresalen en el desempeño laboral primero la

motivación al logro donde se da lo mejor de su esfuerzo en busca de la excelencia con el afán de mejorar o destacarse; segundo compromiso haciendo suyos la visión y los objetivos de la empresa, vinculando sus propios objetivos con los objetivos del grupo y tercero la iniciativa y optimismo anticipándose al crear oportunidades, tomando decisiones no habituales mostrando capacidad de sentirse positivo con uno mismo y con otras personas.

Al analizar la siguiente dimensión encontramos un bajo nivel de autoconciencia con un 54%, frente a un 46% de medio alto; a pesar que esta dimensión se muestra ligeramente mejor que las anteriores dimensiones podemos señalar que los colaboradores tienen dificultad para reconocer o percibir sus propias emociones y sus efectos; es decir han desarrollado escasa conciencia de sí mismo, el no ser conscientes de los recursos fortalezas y limitaciones con las que cuentan para la toma de decisiones y del amplio sentido de confianza en ellos mismos para reconocer su propia valía; en ese sentido si no se cuenta con la habilidad de generar autoconciencia será muy difícil desarrollar Inteligencia Emocional. En ese sentido Daniel Goleman señala que la autoconciencia es la base vital para la Inteligencia emocional es la conciencia de nuestros propios estados emocionales y se basa en tres actitudes primero la conciencia emocional para saber cómo afectan las emociones a nuestro desempeño; reconocer nuestras propias emociones y sus consecuencias; segundo valoración adecuada de uno mismo permitiéndonos conocer nuestros propios recursos, fortalezas y debilidades, ser conscientes de nuestras limitaciones y capacidades, aprender a reconocer nuestros errores y ser capaces de aceptar críticas constructivas para mejorar continuamente; tercero confianza en uno mismo, mostrándose seguros de sí mismo para afrontar con convicción las dificultades, inspirando a su vez confianza entre nuestros seguidores al asumir con firmeza el liderazgo, saber reconocer y expresar con seguridad y humildad cuanto valemos como persona.

Por último no deja de preocupar la dimensión correspondiente a las relaciones interpersonales aunque muestra que el bajo nivel está representado por el 50%, frente a un 50% de medio alto; esto significa que la mitad de los colaboradores son capaces de gestionar esta habilidad referida a la competencia

social para inducir respuestas asertivas de las personas con las cuales nos relacionamos, manifestando nuestros pensamientos y puntos de vista sin hacer sentir mal a los otros, utilizando estas capacidades para influir, convencer y dirigir en la negociación y resolución de conflictos cooperando mutuamente y dándole un mayor énfasis al trabajo en equipo. Convirtiéndonos en verdaderos líderes transformacionales. Daniel Goleman al respecto se refiere a esta dimensión como habilidades sociales entendida como la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás y se basa en 7 actitudes, primero la Influencia que permite desarrollar la capacidad para utilizar tácticas de persuasión eficaces, despertando ciertas emociones en los demás; segundo comunicación para lograr emitir mensajes claros y convincentes, buscando escuchar abiertamente planteando soluciones asertivas cuando se presenten situaciones conflictivas mediante una retroalimentación constructiva; tercero liderazgo para inspirar, persuadir y dirigir a grupos y personas promoviendo el trabajo en equipo, fomentando la comunicación eficaz y asertiva, siendo ejemplo transmitiendo valores con ética para estimular la pasión creando y mejorando el cumplimiento de los objetivos e interés comunes con sentido de pertenencia; cuarto catalización del cambio para iniciar, impulsar, gestionar, adecuarse o dirigir los cambios, eliminando obstáculos al tender puentes para viabilizar y promover la aceptación de nuevos paradigmas; quinto resolución de conflictos expresada como la capacidad de negociar y resolver con eficacia las discrepancias que se presenten en las relaciones que mantenemos con los demás; sexto colaboración y cooperación para ser capaces de trabajar con los demás; es decir en equipo en la consecución de una meta común y séptimo habilidades de equipo al ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas mediante la cooperación, el respeto y el compromiso, fortaleciendo una fuerte identidad del equipo que se apoya mutuamente, compartiendo merecimientos y logros y protegiendo la reputación del equipo.

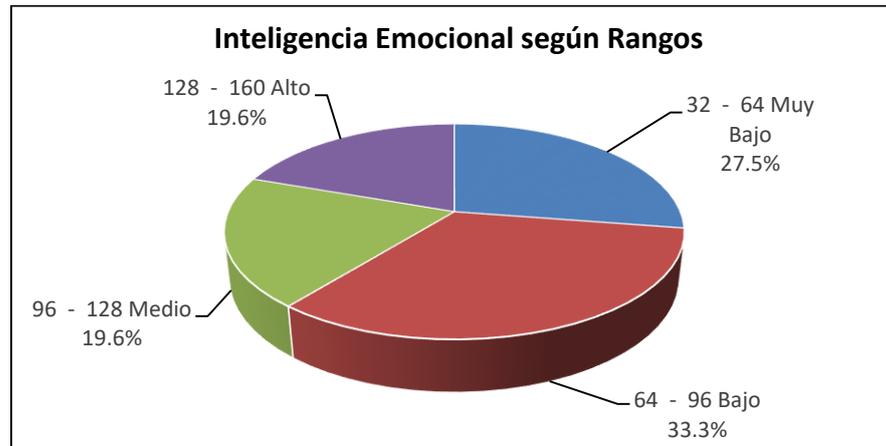
Tabla 11.2  
*Inteligencia Emocional según rangos y sexo de los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

Rango	Niveles de Inteligencia Emocional	Hombres		Mujeres		Total	
		n	%	n	%	n	%
32 - 64	Muy Bajo	10	33.3	4	19.0	14	27.5
64 - 96	Bajo	11	36.7	6	28.6	17	33.3
96 - 128	Medio	5	16.7	5	23.8	10	19.6
128 - 160	Alto	4	13.3	6	28.6	10	19.6
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 11.2, se observa que las mujeres (28.6%) son emocionalmente más inteligentes que los hombres (13.3%) de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque. Este resultado es diferente al obtenido por Arredondo (2008), que señala que al comparar los promedios de Inteligencia emocional según sexo, se encontró que no hubo diferencias estadísticamente significativas; Daniel Goleman descubrió que las mujeres, en promedio, tienen mayor conciencia de sus emociones, demuestran empatía y son más aptas para las relaciones interpersonales y los hombres, por su parte, son más optimistas y seguros de sí mismos, se adaptan con más facilidad y manejan mejor el estrés. Y en general no obstante, son muchas más las similitudes que las diferencias, en función de la inteligencia emocional total, no hay diferencias entre sexos.

Sin embargo, a nivel general, el 33.3% de los colaboradores de la muestra presentaron un nivel Bajo de inteligencia emocional, seguido de un 27.5% de los colaboradores de la muestra que presentaron un nivel Muy Bajo de inteligencia emocional. En suma ambos rangos representan el 60.8%. Daniel Goleman en sus estudios realizados en la universidad de Harvard señala que el Coeficiente intelectual hoy en día ocupa el segundo lugar, por debajo de la Inteligencia Emocional, para la determinación de un desempeño laboral sobresaliente y en la medida que se desarrollen estas habilidades o competencias las empresas obtendrán mejores resultados de eficiencia, productividad y mejores relaciones interpersonales que se traducen a mejorar el clima Laboral.



### 3.4 Medición del Clima Laboral

Tabla 12

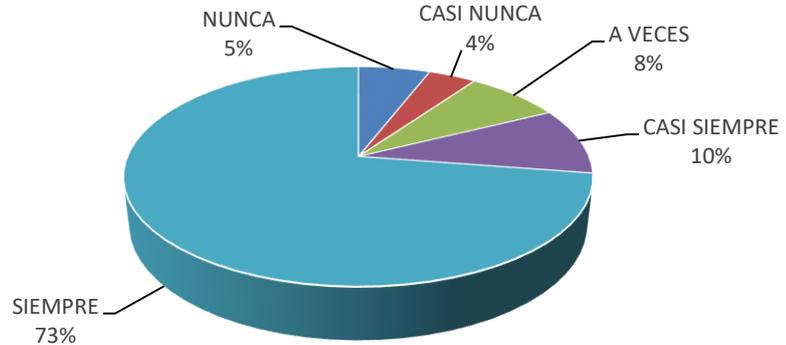
**Trabajo Laboral, según trabajadores encuestados de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque**

N°	1.Siempre 4.Casi Nunca	2.Casi Siempre 5.Nunca	3.A veces	1		2		3		4		5		Total	
				n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.	14	27	10	20	17	33	5	10	5	10	51	100		
2	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo.	14	28	14	27	14	27	7	14	2	4	51	100		
3	Si tengo libertad para hacer mi trabajo como yo deseo.	11	22	19	37	8	16	6	12	7	14	51	100		
4	Creo que el trabajo que realizo es muy trascendente.	23	45	12	24	7	14	5	10	4	8	51	100		
5	Me siento muy capaz para realizar las funciones a mi cargo.	37	73	5	10	4	8	2	4	3	6	51	100		
6	En general, siento que soy muy productivo para la institución.	34	67	10	20	4	8	1	2	2	4	51	100		

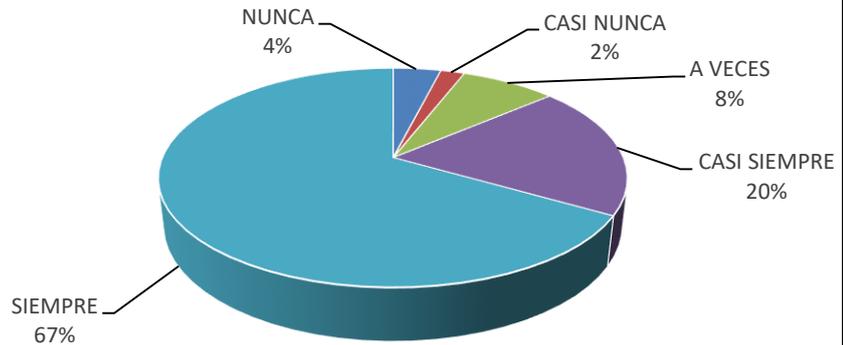
Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 12, se aprecia que la dimensión “Trabajo Laboral” la valoración “**siempre**” obtuvo las puntuaciones más altas en los ítems 5 y 6 (73% y 67%), seguida de la valoración “**casi siempre**” siendo los ítems 2 y 3 (28% y 37%) los más significativos. Estos resultados revelan que los empleados se sienten a gusto con el ambiente interno que comparten con sus superiores jerárquicos y pares.

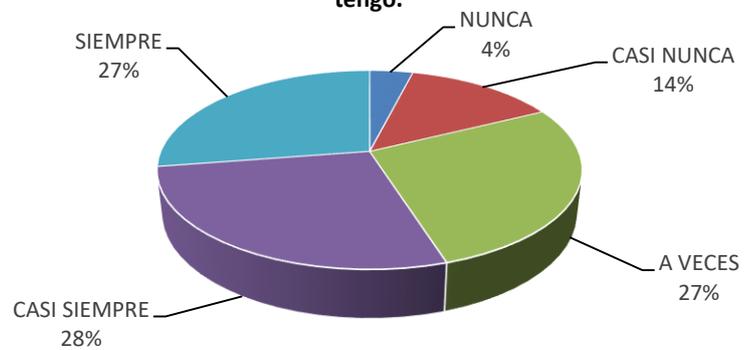
**05. Me siento muy capaz para realizar las funciones a mi cargo.**



**06. En general, siento que soy muy productivo para la institución.**



**02. Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo.**



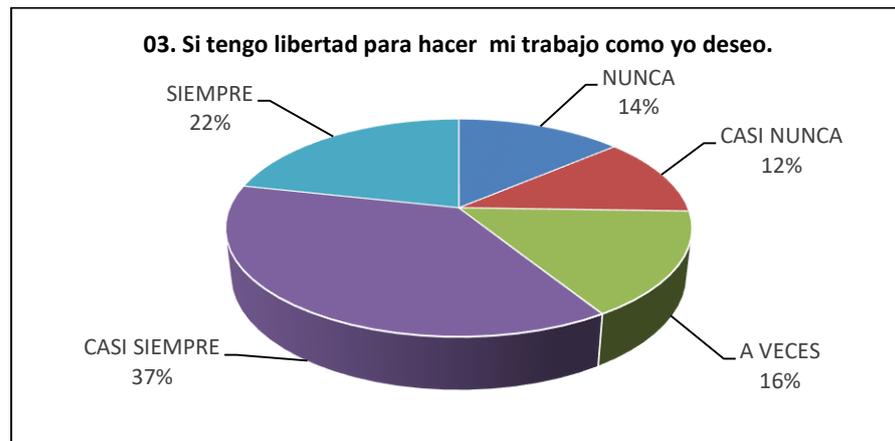


Tabla 13

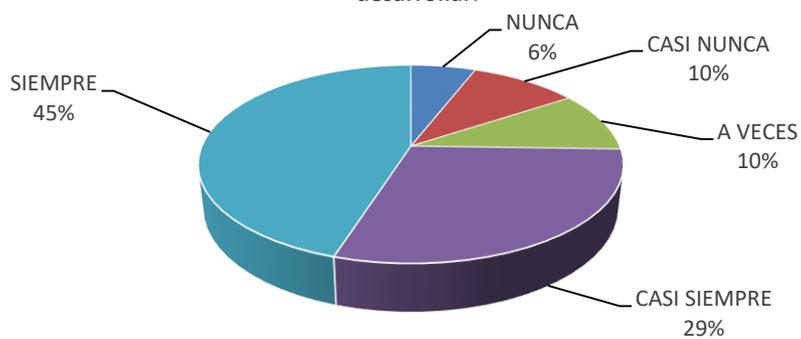
*Supervisión, según trabajadores encuestados de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

N°	1.Siempre 4.Casi Nunca	2.Casi Siempre		3.A veces		4		5		Total		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
7	13	25	25	49	5	10	3	6	5	10	51	100
8	23	45	15	29	5	10	3	6	5	10	51	100
9	11	22	23	45	8	16	2	4	7	14	51	100
10	18	35	14	27	7	14	3	6	9	18	51	100
11	19	37	13	25	7	14	4	8	8	16	51	100
12	26	51	11	22	4	8	4	8	6	12	51	100

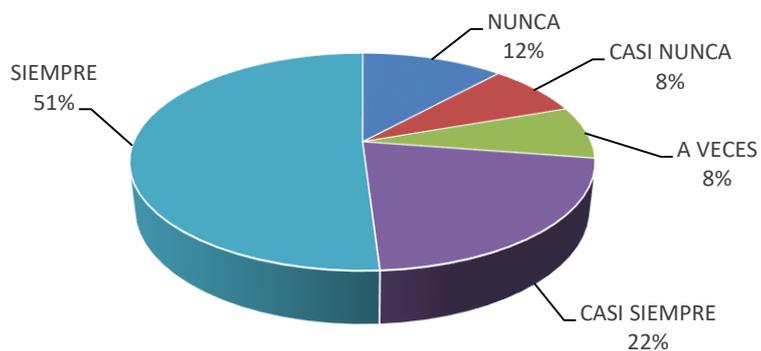
Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 13, se observa que en la dimensión “Supervisión” la valoración “**siempre**” reportó las puntuaciones más altas en los ítems 8 y 12 (45% y 51%), seguida de la valoración “**casi siempre**” siendo los ítems 7 y 9 (49% y 45%) los más representativos. Los resultados expuestos denotan que los colaboradores califican mayoritariamente a los niveles jerárquicos superiores como personas que ejercen su rol supervisor y de liderazgo brindando un ambiente de interacción, confianza y respeto hacia sus subordinados.

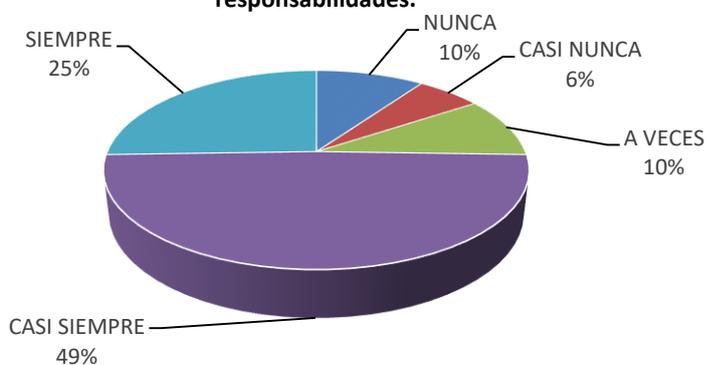
**08. Mi jefe si sabe orientarme sobre el trabajo que debo desarrollar.**



**12. Mi jefe me trata con respeto absoluto.**



**07. Mi jefe si me tiene confianza para delegarme responsabilidades.**



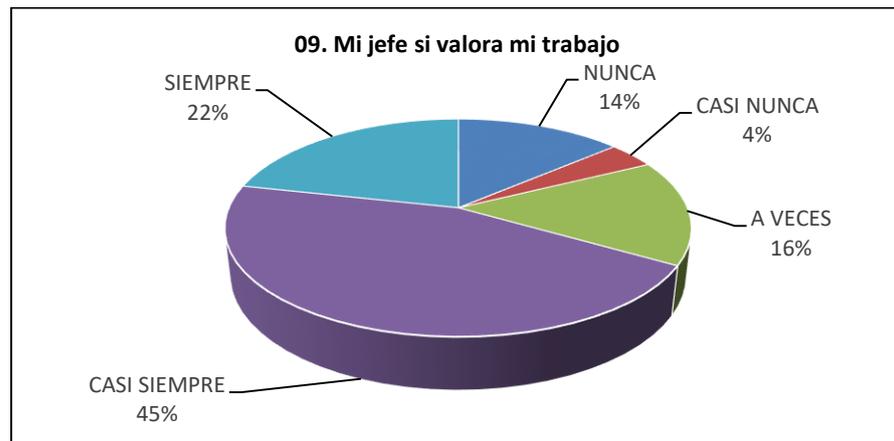


Tabla 14

*Trabajo en Equipo, según trabajadores encuestados de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

N°	1.Siempre 4.Casi Nunca	2.Casi Siempre 5.Nunca	3.A veces	1		2		3		4		5		Total	
				n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
13	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los colaboradores.	7	14	21	41	13	25	7	14	3	6	51	100		
14	Sabemos trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr metas.	7	14	21	41	13	25	7	14	3	6	51	100		
15	Sí existe espíritu de grupo que favorece el trabajo en equipo.	14	27	16	31	11	22	7	14	3	6	51	100		
16	Sí existe espíritu de cordialidad y respeto entre los colaboradores.	10	20	18	35	17	33	2	4	4	8	51	100		

Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 14, se aprecia que en la dimensión “Trabajo en Equipo” la valoración “**casi siempre**” obtuvo las puntuaciones más altas en los ítems 13 y 14 (41% en ambos), seguida de la valoración “**a veces**” siendo los ítems 13, 14 y 16 (25% en dos casos y 33% en un caso) los más significativos. Los resultados reportados revelan que los colaboradores en gran parte no perciben que existan relaciones de cordialidad entre pares, situación que denota un terreno poco fértil para el trabajo en equipo al interior de la organización empresarial.

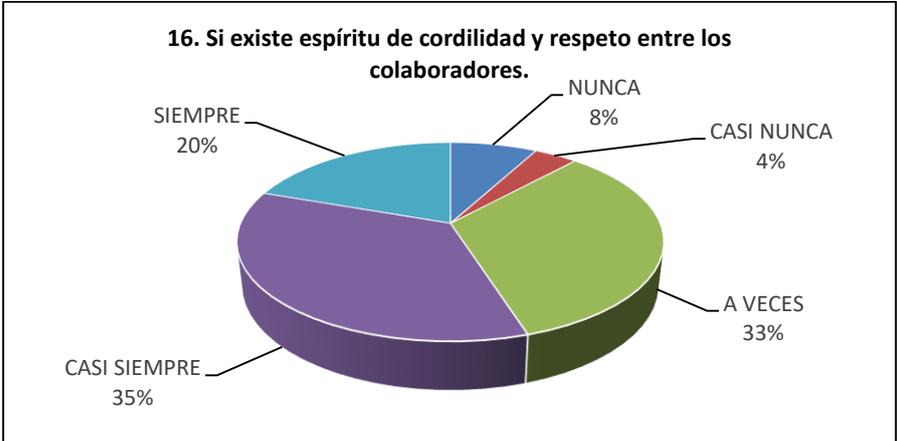
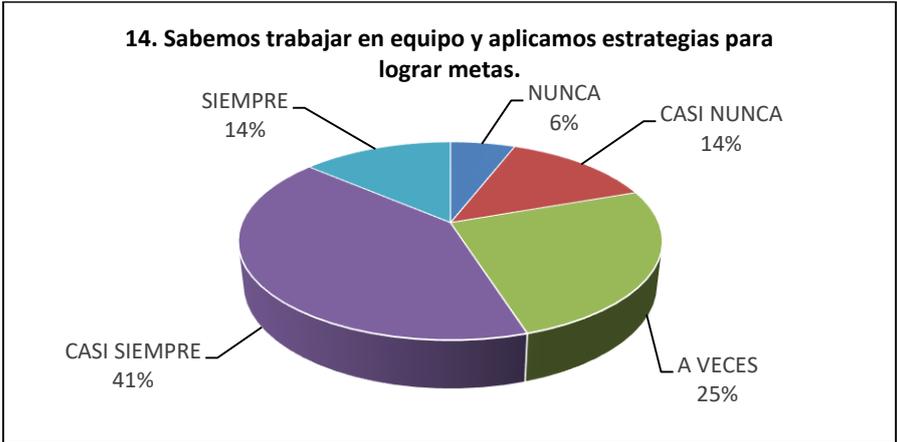


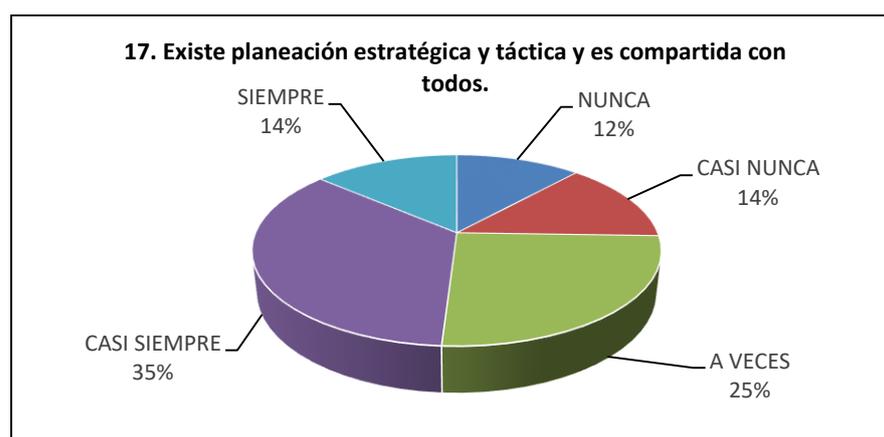
Tabla 15

Administración, según trabajadores encuestados de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

N°	1.Siempre 4.Casi Nunca	2.Casi Siempre 5.Nunca	1		2		3		4		5		Total	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
17	Existe planeación estratégica y táctica y es compartida con todos.		7	14	18	35	13	25	7	14	6	12	51	100
18	Hay un ambiente de responsabilidad, calidad y deseo de superación.		6	12	20	39	13	25	8	16	4	8	51	100
19	Los criterios de evaluación del personal son claramente especificados.		9	18	13	25	10	20	11	22	8	16	51	100
20	La evaluación de desempeño es precisa, continua y justa.		7	14	14	27	12	24	5	10	13	25	51	100

Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 15 se observa que en la dimensión “Administración” la valoración “**casi siempre**” reportó puntuaciones más altas en los ítems 17 y 18 (35% y 39%), seguida de la valoración “**a veces**” siendo los ítems 17 y 18 (25% en ambos casos) los más representativos. Estos resultados dejan entrever el sentimiento dubitativo de los colaboradores respecto del espacio participativo que se propicia para realizar el proceso de planeamiento en la organización.



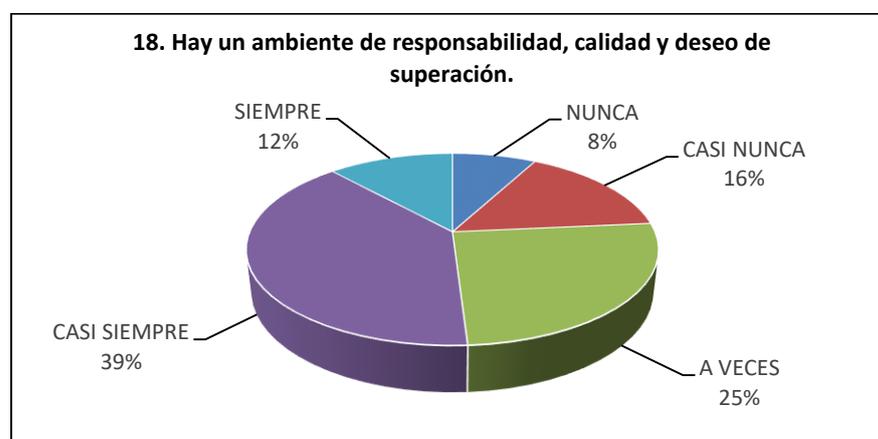


Tabla 16

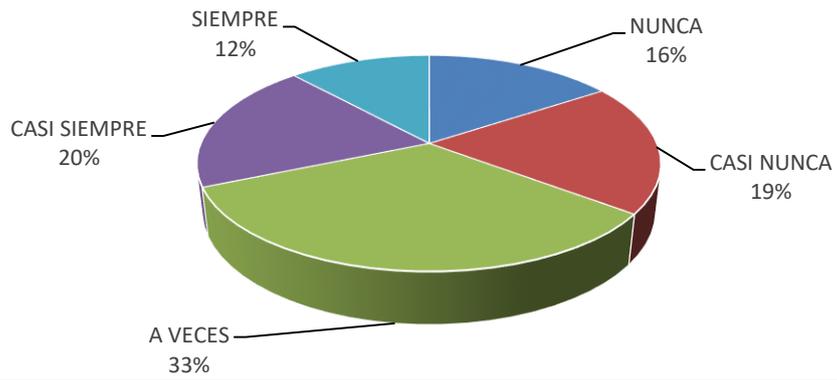
*Comunicación, según trabajadores encuestados de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

N°	1.Siempre 4.Casi Nunca	2.Casi Siempre		3.A veces		4		5		Total			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
21	Las comunicaciones de los directivos son claras y precisas.	5	10	7	14	14	27	10	20	15	29	51	100
22	Los directivos dan órdenes congruentes y sin contradicciones.	6	12	7	14	14	27	10	20	14	27	51	100
23	La información que solicito me llega de manera oportuna.	6	12	10	20	17	33	10	20	8	16	51	100
24	Los directivos favorecen la expresión franca y honesta de ideas.	6	12	10	20	16	31	8	16	11	22	51	100
25	Los directivos son discretos y respetuosos de las personas.	9	18	10	20	10	20	9	18	13	25	51	100

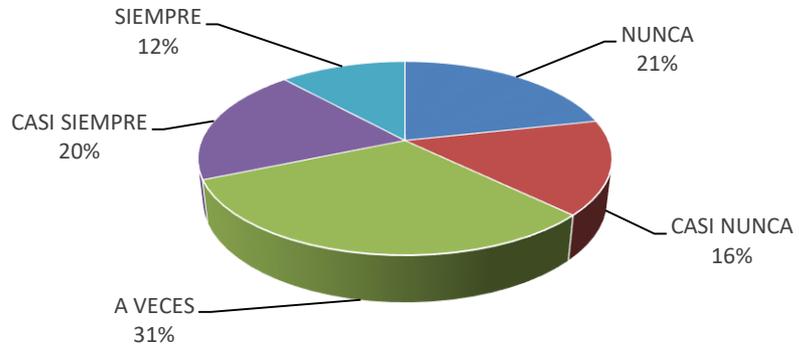
Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 16 se aprecia que en la dimensión “Comunicación” la valoración “**a veces**” obtuvo las puntuaciones más altas en los ítems 23 y 24 (33% y 31%), seguida de la valoración “**nunca**” siendo los ítems 21 y 22 (29% y 27%) los más significativos. Los resultados revelan que los canales de conectividad comunicacional no son efectivos propiciándose un tipo informal de intercambio de mensajes dentro de la organización y que la fluidez entre la comunicación ascendente y descendente no es la adecuada.

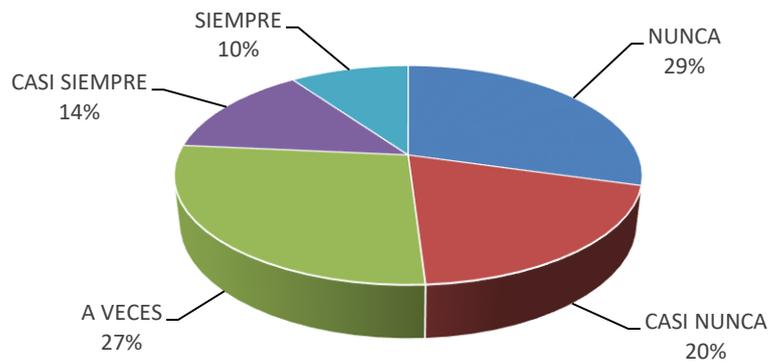
**23. La información que solicito me llega de manera oportuna.**



**24. Los directivos favorecen la expresión franca y honesta de ideas.**



**21. Las comunicaciones de los directivos son claras y precisas.**



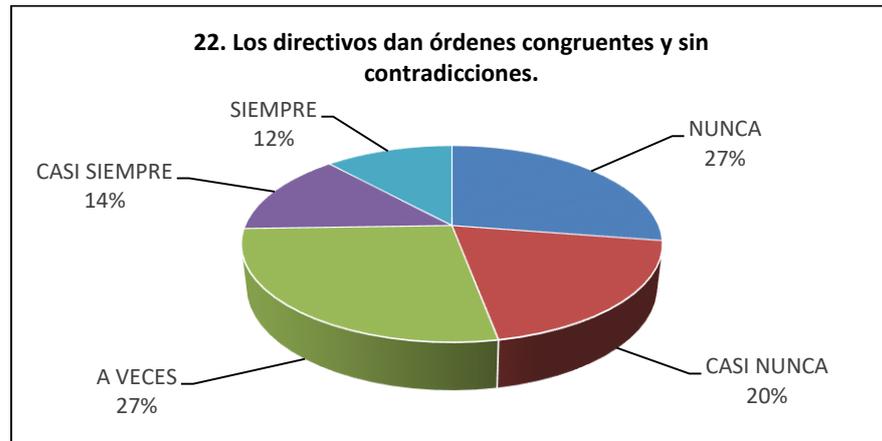


Tabla 17

*Ambiente Físico y Cultural, según trabajadores encuestados de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

N°	1.Siempre 4.Casi Nunca	2.Casi Siempre	3.A veces	1		2		3		4		5		Total	
				n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
26	El espacio Físico en el que laboro siempre está limpio.	17	33	17	33	8	16	5	10	4	8	51	100		
27	Los medios tecnológicos y didácticos son modernos y en buen estado.	14	27	10	20	15	29	6	12	6	12	51	100		
28	Si hay condiciones de seguridad contra fuego, sismos y otros.	12	24	16	31	9	18	4	8	10	20	51	100		
29	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de los directivos.	8	16	12	24	12	24	4	8	15	29	51	100		

Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 17 se observa que en la dimensión “Ambiente Físico y Cultural” la valoración “**casi siempre**” reportó puntuaciones más altas en los ítems 26 y 28 (33% y 31%), seguida de la valoración “**siempre**” siendo los ítems 26 y 27 (33% y 27%) los más representativos. Estos resultados denotan incertidumbre en los colaboradores al momento de valorar las condiciones de limpieza y seguridad que se ofrecen dentro de la organización.

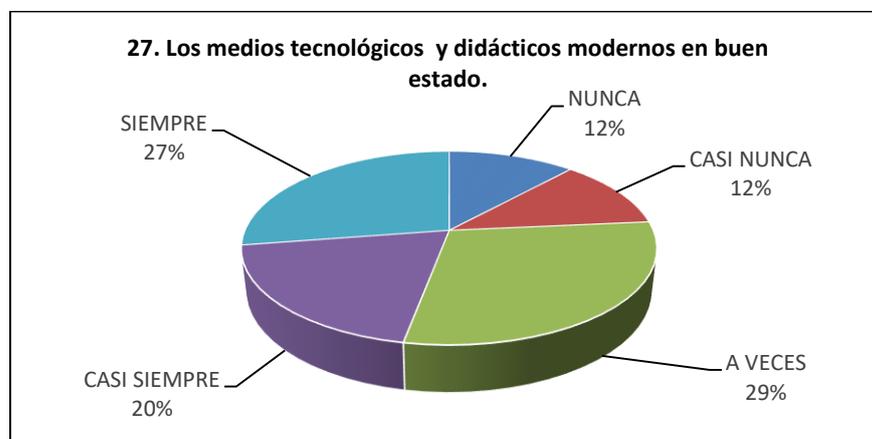
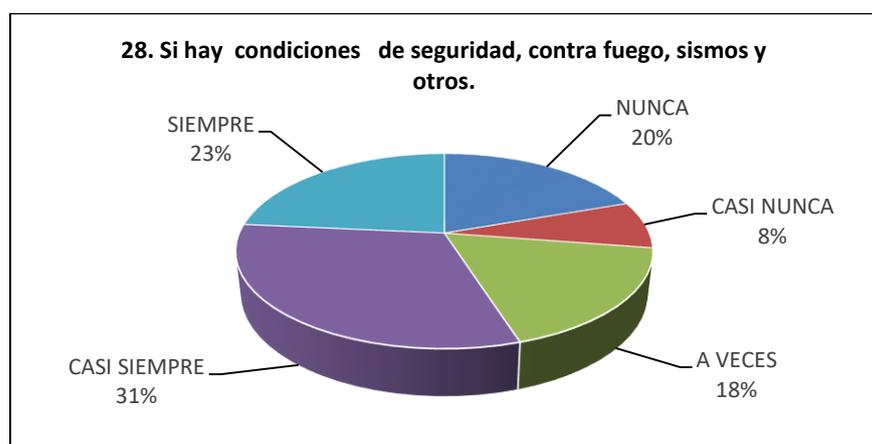
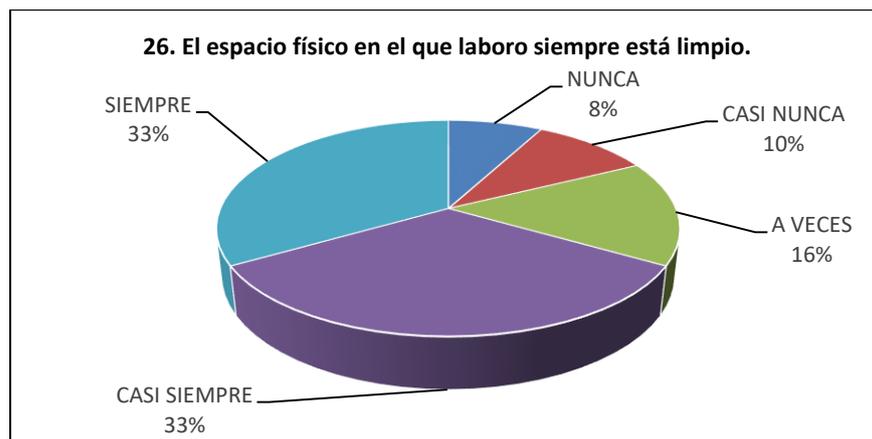


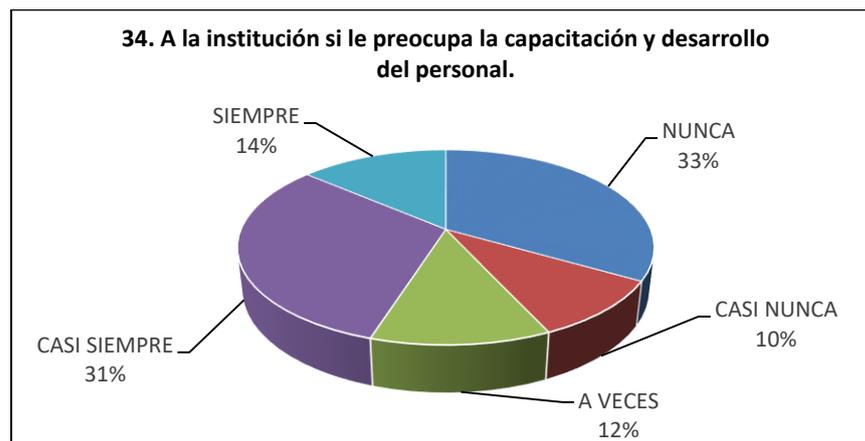
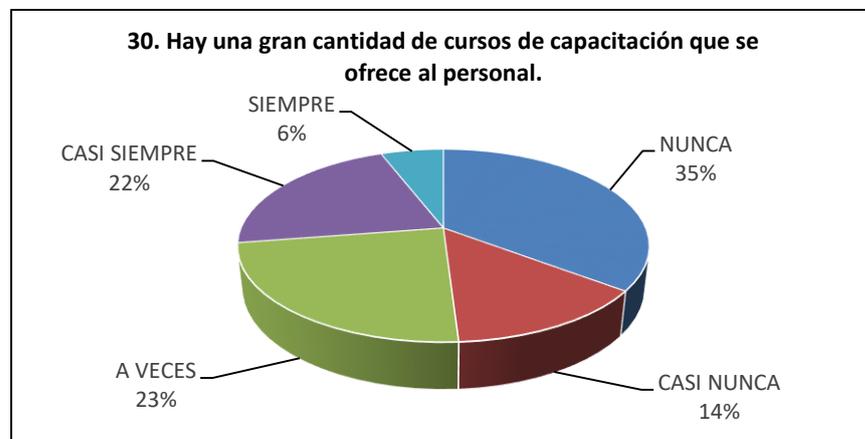
Tabla 18  
*Capacitación y Desarrollo, según trabajadores encuestados de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

N°	1.Siempre 4.Casi Nunca	2.Casi Siempre	3.A veces	1		2		3		4		5		Total	
				n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
30	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrece al personal.	3	6	11	22	12	24	7	14	18	35	51	100		
31	La capacitación que se ofrece al personal es de vanguardia.	8	16	16	31	7	14	6	12	14	27	51	100		
32	La institución si destina recursos suficientes a la capacitación.	10	20	13	25	12	24	6	12	10	20	51	100		

33	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos que requiero.	4	8	14	27	12	24	6	12	15	29	51	100
34	A la institución si le preocupa la capacitación y desarrollo del personal.	7	14	16	31	6	12	5	10	17	33	51	100

Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 18 se aprecia que en la dimensión “Capacitación y Desarrollo” la valoración “**nunca**” obtuvo las puntuaciones más altas en los ítems 30 y 34 (35% y 33%), seguida de la valoración “**casi siempre**” siendo los ítems 31 y 34 (31% en ambos casos) los más significativos. Los colaboradores en gran parte perciben que la organización muestra poco interés por mantener motivado a sus recursos humanos a través de la previsión de actividades formativas.



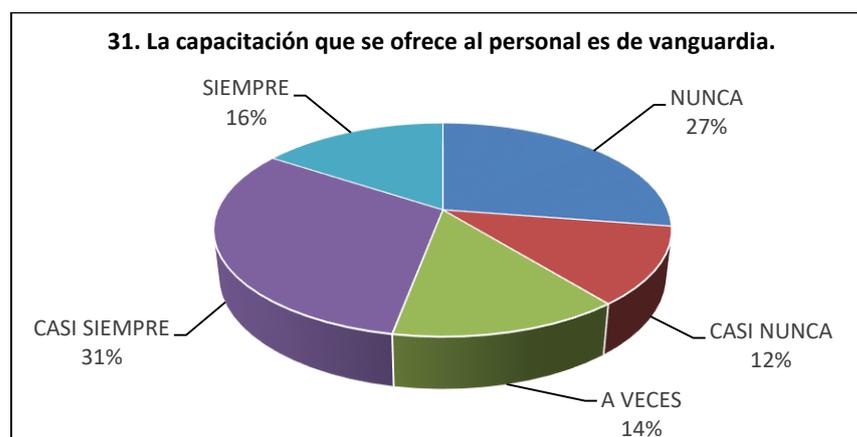


Tabla 19

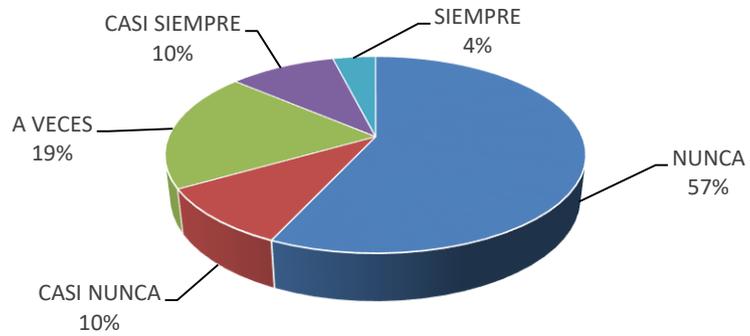
*Sueldos y Beneficios, según trabajadores encuestados de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

N°	1.Siempre 4.Casi Nunca	2.Casi Siempre	3.A veces	1		2		3		4		5		Total	
				n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
35	2	4	5	10	10	20	5	10	29	57	51	100			
36	2	4	2	4	10	20	11	22	26	51	51	100			
37	15	29	10	20	8	16	5	10	13	25	51	100			
38	11	22	19	37	12	24	1	2	8	16	51	100			
39	2	4	3	6	14	27	7	14	25	49	51	100			
40	5	10	6	12	4	8	7	14	29	57	51	100			

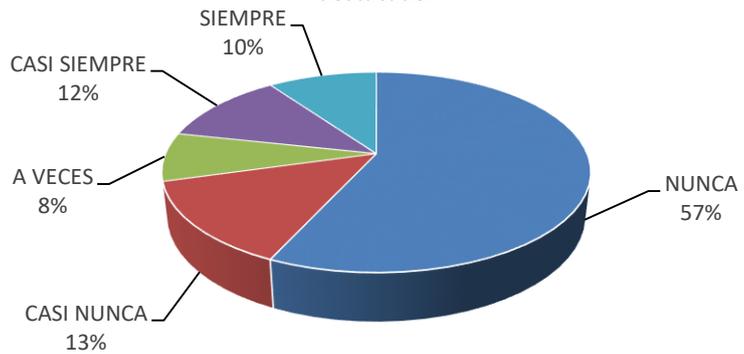
Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 19 se observa que en la dimensión “Sueldos y Beneficios” la valoración “**nunca**” reportó puntuaciones más altas en los ítems 35 y 40 (57% en ambos casos), seguida de la valoración “**a veces**” siendo los ítems 38 y 39 (24% y 27%) los más representativos. Sobre este particular, los colaboradores mayoritariamente consideran que las prestaciones que perciben por la labor realizada no representan una fuente motivadora.

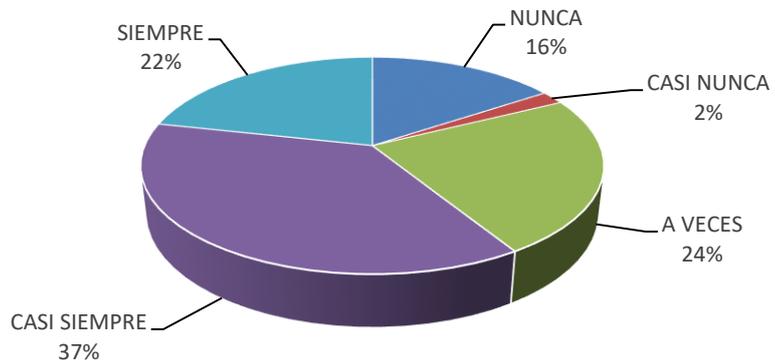
**35. Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y de mi familia.**



**40. Existen atractivos incentivos económicos para el desempeño destacado.**



**38. La institución ofrece los beneficios que superan la ley.**



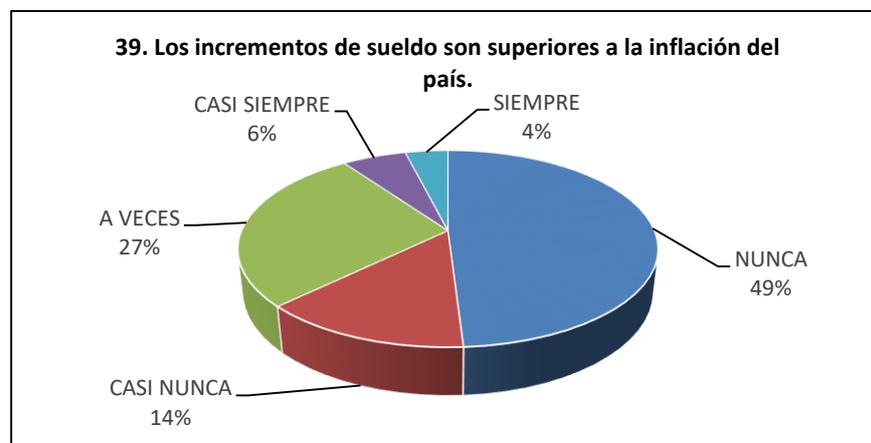


Tabla 20

*Orgullo de Pertenencia, según trabajadores encuestados de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

N°	1.Siempre 4.Casi Nunca	2.Casi Siempre	3.A veces	1		2		3		4		5		Total	
				n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
41	Me siento plenamente identificado con los valores de la institución.	16	31	15	29	8	16	6	12	6	12	51	100		
42	Mi familia se encuentra muy a gusto con que yo trabaje aquí.	15	29	14	27	14	27	2	4	6	12	51	100		
43	Siento que contribuyo a los objetivos y éxito de la institución.	25	49	13	25	9	18	1	2	3	6	51	100		
44	Para trabajar, de hecho recomendaría esta institución a mis amigos.	13	25	13	25	12	24	7	14	6	12	51	100		

Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 20 se aprecia que en la dimensión “Orgullo de Pertenencia” la valoración “**siempre**” obtuvo las puntuaciones más altas en los ítems 41 y 43 (31% y 49%), seguida de la valoración “**casi siempre**” siendo los ítems 41 y 42 (29% y 27%) los más significativos. Los resultados revelan que los trabajadores de ordinario expresan sentimientos de identificación y compromiso en la consecución de los objetivos de la organización.

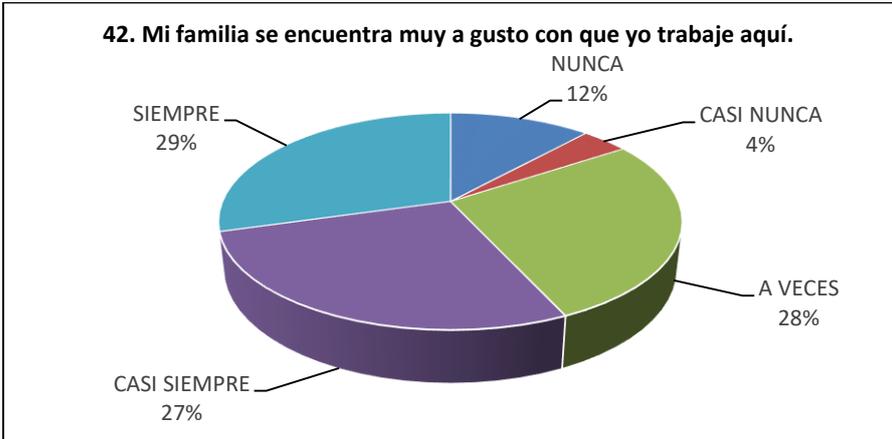
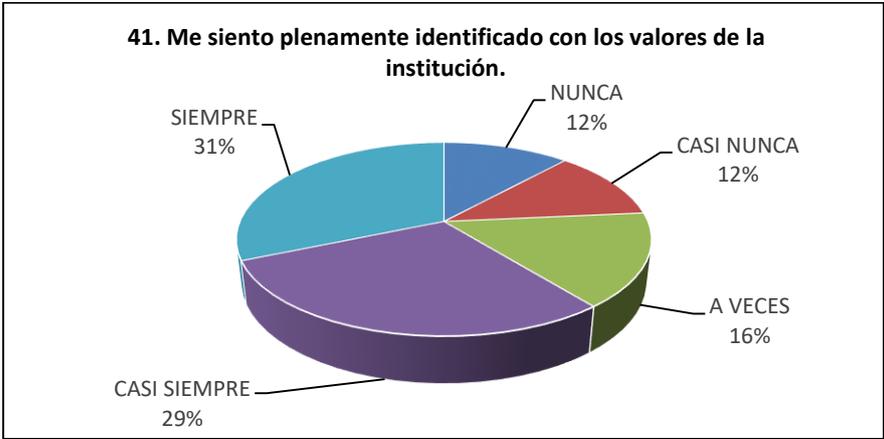
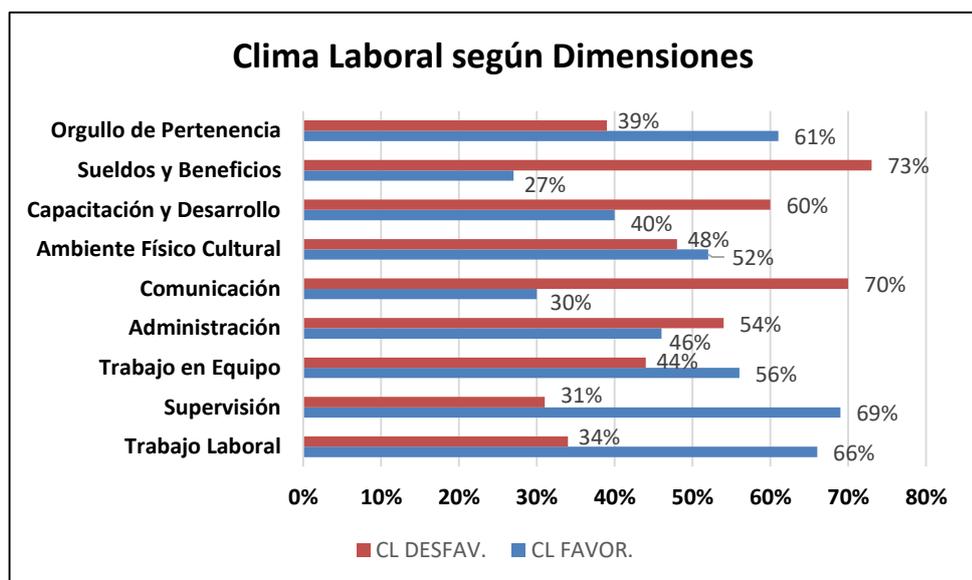


Tabla 21.1

*Clima Laboral según Dimensiones de los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

DIMENSIONES	CL FAVOR.		CL DESFAV.		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%
Trabajo Laboral	34	66	17	34	51	100
Supervisión	35	69	16	31	51	100
Trabajo en Equipo	29	56	23	44	51	100
Administración	24	46	28	54	51	100
Comunicación	15	30	36	70	51	100
Ambiente Físico Cultural	27	52	25	48	51	100
Capacitación y Desarrollo	20	40	31	60	51	100
Sueldos y Beneficios	14	27	37	73	51	100
Orgullo de Pertenencia	31	61	20	39	51	100
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>26</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>100</b>



Para determinar con mejor claridad los resultados encontrados en el Test de Clima Laboral se ha dividido en dos grupos el primero Clima Laboral Favorable expresado por CL FAVOR. y el segundo en Desfavorable expresado por CL DESFV.

En la Tabla 22.1, se puede apreciar con relación al Clima Laboral según Dimensiones de los colaboradores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque donde tuvo una relevancia especial la dimensión sueldos y beneficios con un 73% desfavorable, frente a un 27% favorable; los

colaboradores perciben que no hay equidad remunerativa en la escala salarial de la empresa lo que está generando una inequidad interna e insatisfacción en los colaboradores; situación que es coherente con lo que expresa Frederick Herzberg en su teoría sosteniendo que existen dos tipos de factores los de mantenimiento o de higiene y el de motivación que influyen en la satisfacción o insatisfacción laboral, señalando que el salario está dentro del factor de mantenimiento que representa el mínimo necesario para que las cosas funcionen adecuadamente causando insatisfacción cuando esta remuneración no es justa.

Así mismo se muestran la dimensión comunicación con un 70% desfavorable, frente a un 30% favorable; En ese sentido se refleja la dificultad existente para tener una comunicación fluida, clara, oportuna, congruente y precisa con relación a la información relativa que parte de la dirección de la empresa, evidenciándose que los canales de comunicación no son adecuados, que no existe fluidez debido a que mayormente se presenta comunicaciones verticales descendentes. Resultado que es congruente con los hallazgos hechos por Sáenz (2014) al encontrar que más de la mitad de los evaluados no siente haya una buena predisposición de la información relacionada al funcionamiento interno que realiza la institución, lo que origina un clima laboral desfavorable. Rensis Likert afirma en su teoría de los Sistemas de Administración que una de las variables es la comunicación para establecer que sistema de administración se está aplicando en la empresa; si los canales de comunicación son precarios o eficientes.

También se puede observar que tratándose de la dimensión capacitación y desarrollo esta muestra un 60% desfavorable, frente a un 40% favorable. Según Frederick Herzberg basado en la teoría jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow refiere que para generar satisfacción en los colaboradores es necesario establecer oportunidades de reconocimiento, logro, crecimiento y desarrollo, teniendo en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación esta teoría aporta significativamente a elevar el grado de satisfacción traducido en un mejor clima laboral.

Al analizar la siguiente dimensión de administración encontramos un 54% desfavorable, frente a un 46% favorable; se desprende que existen factores que causan insatisfacción en cuanto al espacio participativo del colaborador, solo se deja fluir al 46% de los trabajadores en el proceso de planeamiento y toma de decisiones. Contrastado con lo expresado por Rensis Likert que afirma en su teoría de los Sistemas de Administración que la aplicación de uno o más sistemas administrativos para este caso a veces autoritario benevolente o en otras veces consultivo generan una percepción desfavorable en el clima laboral de la empresa para la mayoría de los colaboradores.

La dimensión ambiente físico y cultural se puede apreciar que un 48% de los colaboradores percibe un ambiente físico de su puesto de trabajo desfavorable, frente a un 52% que percibe un ambiente físico de su puesto de trabajo favorable; lo que significa que existe incertidumbre entre los colaboradores al tener una percepción dividida sobre esta dimensión. Según Abraham Maslow en su teoría jerarquía de las necesidades señala que el ambiente físico que perciben los colaboradores de una empresa es de vital importancia para la satisfacción de esta necesidad lo que determina de una u otra manera una percepción favorable o desfavorable del clima laboral existente en la organización.

La dimensión trabajo en equipo se puede apreciar que un 44% de los colaboradores percibe que existe un terreno poco fértil para desarrollar adecuadamente trabajo en equipo siendo este desfavorable, frente a un 56% que percibe que existe trabajo en equipo siendo este favorable; lo que significa que los colaboradores tienen una percepción casi dividida sobre esta dimensión. Relacionando nuestros resultados con lo señalado por Elton Mayo en su teoría sobre las relaciones humanas afirma que los trabajadores son seres sociales complejos que tienen sentimientos, deseos y temores y que las personas son motivadas por ciertas necesidades y las pueden satisfacer por medio de los grupos sociales en que interactúan.

La dimensión orgullo de pertenencia se puede apreciar que un 39% de los colaboradores lo percibe desfavorable, frente a un 61% que percibe favorable;

los colaboradores sienten que contribuye a los objetivos y se identifican con valores de la empresa, se sienten orgullosos de la imagen que proyecta la institución tanto al interior como al exterior

La dimensión Trabajo Laboral se aprecia que un 34% de los colaboradores lo percibe desfavorablemente, frente a un 66% que percibe favorablemente; los colaboradores sienten que son capaces de efectuar su trabajo laboral teniendo claro sus objetivos, las responsabilidades y la libertad para realizar su trabajo.

Y por último la dimensión supervisión se aprecia que un 34% de los colaboradores lo percibe desfavorablemente, frente a un 66% que percibe favorablemente; los colaboradores sienten que son capaces de efectuar su trabajo laboral teniendo claro sus objetivos, las responsabilidades y la libertad para realizar su trabajo, en cierto modo hay flexibilidad para hacer las cosas. Este resultado es distinto al obtenido en la investigación realizada por Sáenz (2014), quien concluye que más de la mitad de las personas encuestadas percibían de forma desfavorable la manera como se ejercía la supervisión en dicha institución.

El clima laboral es de suma importancia en el desarrollo competitivo de las actividades dentro de una empresa para obtener satisfacción interna que se refleje en el mejoramiento continuo de la productividad y de los servicios que esta presta. En ese sentido los resultados encontrados para la empresa en estudio muestran que para el 50% de los colaboradores el clima laboral es desfavorable, frente a un 50% de los colaboradores que señalan ser favorable; este resultado nos muestra que los colaboradores se desenvuelven al realizar sus trabajos sin recibir órdenes precisas, oportunas y claras, reflejándose un clima laboral favorable muy relativo mostrándose básicamente diferencias en las relaciones de comunicación entre los colaboradores y el personal directivo; este resultado guarda congruencia con los obtenidos por Sáenz (2014) al señalar que en su investigación encontró que para el 48% de los trabajadores el clima es desfavorable y precisa la existencia de dificultades en las relaciones interpersonales entre el personal directivo y trabajadores; también hace referencia a la congruencia con los hallazgos de Rousseau (1998, citados por

Chiang, Martín y Núñez, 2010), al describir que el clima laboral son las percepciones individuales del marco social o del contexto del cual la persona forma parte.

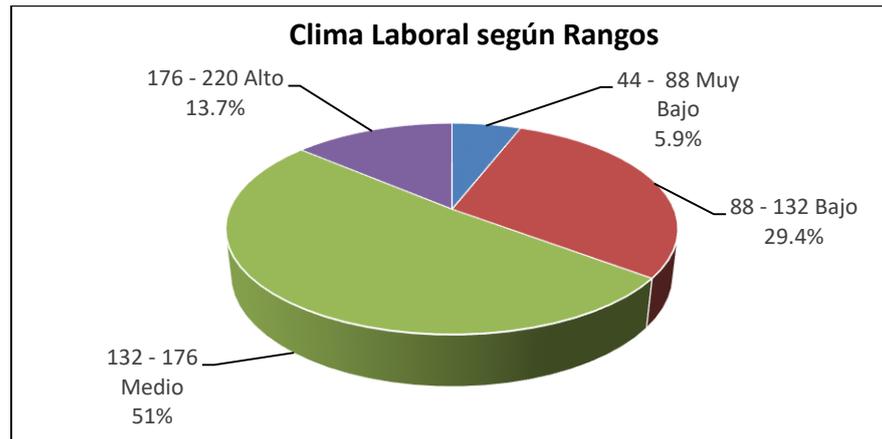
En resumen el resultado obtenido es el reflejo de los resultados en las dimensiones sueldos y beneficios con 73% desfavorable, comunicación con 70% desfavorable, capacitación y desarrollo con 60% desfavorable, administración con un 54% desfavorable, ambiente físico y cultural con 48% desfavorable, trabajo en equipo con 44% desfavorable, orgullo de pertenencia con un 39% desfavorable, trabajo laboral con 34% desfavorable y finalmente supervisión con 31% desfavorable.

Tabla 21.2  
*Clima Laboral según rangos y sexo de los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

Rango	Niveles de Clima Laboral	Hombres		Mujeres		Total	
		n	%	n	%	n	%
44 - 88	Muy Bajo	1	3.3	2	9.5	3	5.9
88 - 132	Bajo	7	23.3	8	38.1	15	29.4
132 - 176	Medio	16	53.3	10	47.6	26	51.0
176 - 220	Alto	6	20.0	1	4.8	7	13.7
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a colaboradores de la JUCHL

En la Tabla 21.2 se observa que los hombres (20%) perciben un mejor clima laboral que las mujeres (4.8%) en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, encontrándose que si existe diferencias significativas de percepción del clima laboral con relación al sexo. Resultado que difiere al encontrado por Sáenz (2014) en donde determina que no se encontró diferencias significativas entre la percepción del clima organizacional según sexo. En general, el 51% de los colaboradores de la muestra presentaron un nivel de clima laboral medio.



### 3.5 Correlación de las variables: Inteligencia Emocional, Asertividad y Clima Laboral.

#### 3.5.1 Inteligencia Emocional - Clima Laboral

Tabla 22

*Niveles de Inteligencia Emocional en relación al Clima Laboral mostrada en los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

Inteligencia Emocional	Nivel de Clima Laboral									
	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy bajo	1	2.0	3	5.9	6	11.8	4	7.8	14	<b>27.5</b>
Bajo	2	3.9	6	11.8	8	15.7	1	2.0	17	<b>33.3</b>
Medio	0	0.0	3	5.9	7	13.7	0	0.0	10	<b>19.6</b>
Alto	0	0.0	3	5.9	5	9.8	2	3.9	10	<b>19.6</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5.9</b>	<b>15</b>	<b>29.4</b>	<b>26</b>	<b>51.0</b>	<b>7</b>	<b>13.7</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

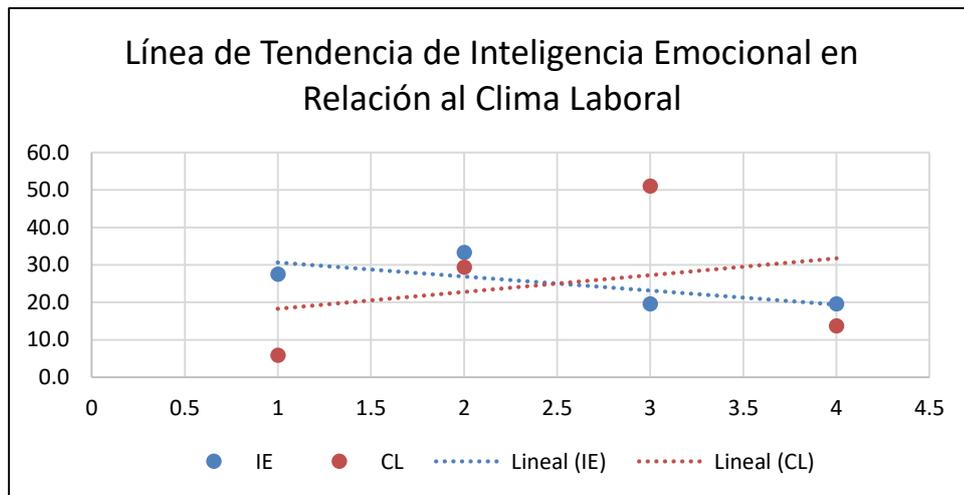
Inteligencia Emocional	Nivel de Clima Laboral									
	Muy Bajo		Bajo		Medio		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy bajo	1	2.0	3	5.9	6	11.8	4	7.8	14	<b>27.5</b>
Bajo	2	3.9	6	11.8	8	15.7	1	2.0	17	<b>33.3</b>
Medio	0	0.0	3	5.9	7	13.7	0	0.0	10	<b>19.6</b>
Alto	0	0.0	3	5.9	5	9.8	2	3.9	10	<b>19.6</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5.9</b>	<b>15</b>	<b>29.4</b>	<b>26</b>	<b>51.0</b>	<b>7</b>	<b>13.7</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

p-value= 0.898 /  $\alpha = 0.05$

Ho: La Inteligencia emocional no se relaciona con el clima laboral del personal encuestado. Es decir, existe una relación de independencia.

H1: La Inteligencia emocional se relaciona con el clima laboral del personal encuestado. Es decir, existe una relación de dependencia.

$p > \alpha$  Al ser el valor de probabilidad mayor (0.898) que el nivel de significancia (0.05) no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la inteligencia emocional no se relaciona con el clima laboral del personal encuestado.



Con respecto a la inteligencia emocional y el clima laboral en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque a nivel general el 19.6% de los colaboradores de la muestra presentaron un nivel medio de Inteligencia Emocional; sin embargo el 51.0% de los colaboradores de la misma muestra presentaron un nivel de clima laboral medio; sin embargo debemos observar que los niveles muy bajo y bajo en inteligencia emocional suman el 60.8%; mientras que en clima laboral en estos mismos niveles suman 35.3% y por último la inteligencia emocional en el nivel alto es 19.6% y en clima laboral es el 13.7%, lo que significa que a menor grado de inteligencia emocional mayor es el grado de clima laboral.

Estos resultados son corroborados con el hallazgo de Arredondo (2008) al concluir que no existe correlación directa entre inteligencia emocional y percepción del clima organizacional en el personal del hospital "Félix Mayorca

Soto”; sin embargo señala que la inteligencia emocional como rasgo de personalidad del trabajador influye indirectamente en la percepción del clima organizacional; por lo que, esta última variable se convierte en un importante indicador del funcionamiento psicológico de los recursos humanos de una organización.

### 3.5.2 Asertividad - Clima Laboral

Tabla 23

*Niveles de Asertividad en relación al Clima Laboral mostrada en los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque*

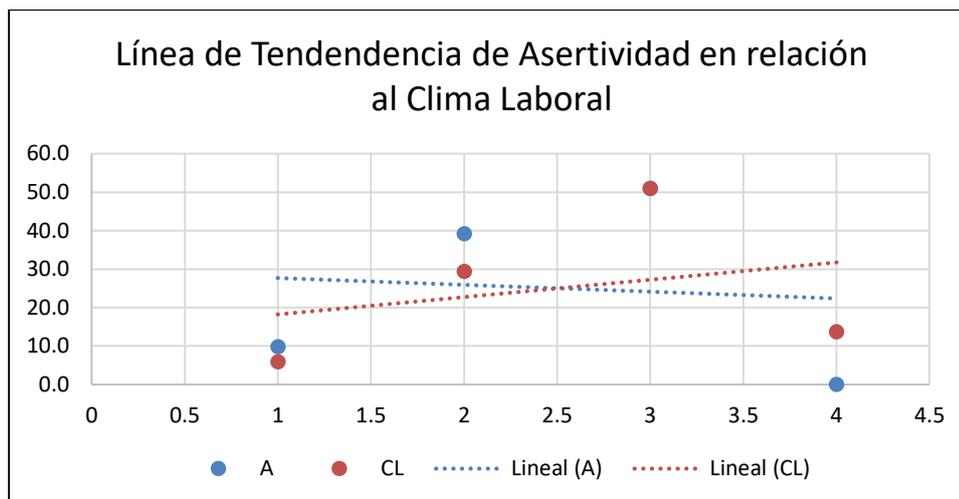
Nivel de Asertividad	Nivel de Clima Laboral									
	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy Bajo	0	0.0	0	0.0	3	5.9	2	3.9	5	<b>9.8</b>
Bajo	3	5.9	5	9.8	10	19.6	2	3.9	20	<b>39.2</b>
Medio	0	0.0	10	19.6	13	25.5	3	5.9	26	<b>51.0</b>
Alto	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	<b>0.0</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5.9</b>	<b>15</b>	<b>29.4</b>	<b>26</b>	<b>51.0</b>	<b>7</b>	<b>13.7</b>	<b>51</b>	100.0

$$p\text{-value} = 0.543 / \alpha = 0.05$$

Ho: La asertividad no se relaciona con el clima laboral del personal encuestado. Es decir, existe una relación de independencia.

H1: La asertividad se relaciona con el clima laboral del personal encuestado. Es decir, existe una relación de dependencia.

$p > \alpha$  Al ser el valor de probabilidad mayor (0.543) que el nivel de significancia (0.05) no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la asertividad no se relaciona con el clima laboral del personal encuestado.



Con respecto a la asertividad y el clima laboral en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque a nivel general el 51.0% de los colaboradores de la muestra presentaron un nivel medio en Asertividad y en clima laboral; sin embargo a pesar de coincidir en porcentajes en este nivel medio debemos observar que los niveles muy bajo y bajo en asertividad suman el 49%; mientras que en clima laboral en estos mismos niveles suman 35.3% y por último la asertividad en el nivel alto es 0.0% y en clima laboral es el 13.7%, lo que significa que a menor grado de asertividad mayor es el grado de Clima Laboral.

### 3.5.3 Asertividad - Inteligencia Emocional

Tabla 24

*Niveles de Asertividad en relación a la Inteligencia Emocional mostrada en los trabajadores de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.*

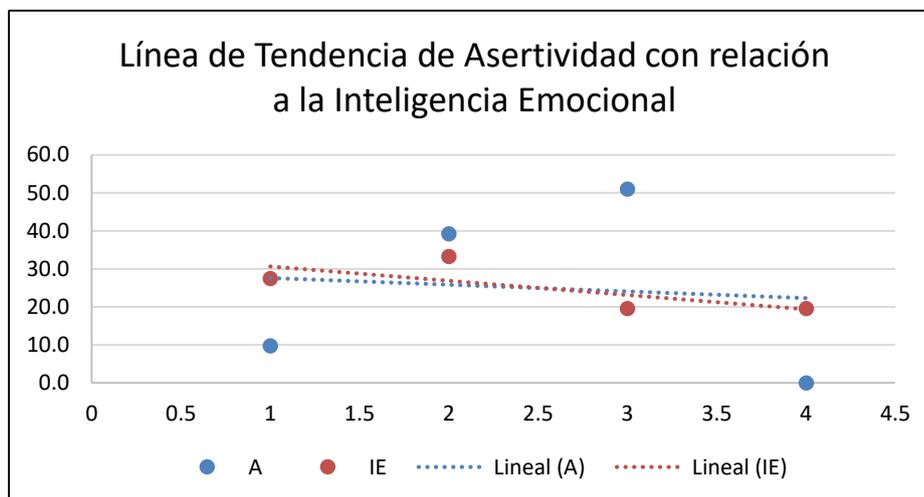
Asertividad	Inteligencia Emocional								Total	
	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy Bajo	4	7.8	0	0	1	2	0	0	5	9.8
Bajo	6	11.8	10	19.6	2	3.9	2	3.9	20	39.2
Medio	4	7.8	7	13.7	7	13.7	8	15.7	26	51.0
Alto	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>27.5</b>	<b>17</b>	<b>33.3</b>	<b>10</b>	<b>19.6</b>	<b>10</b>	<b>19.6</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

p-value= 0.000 /  $\alpha = 0.05$

Ho: El nivel de asertividad no se relaciona con la inteligencia emocional del personal encuestado. Es decir, existe una relación de independencia.

H1: El nivel de asertividad se relaciona con la inteligencia emocional del personal encuestado. Es decir, existe una relación de dependencia.

$p < \alpha$  Al ser el valor de probabilidad menor (0.000) que el nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la asertividad se relaciona con la inteligencia emocional del personal encuestado.



Con respecto a la asertividad en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque a nivel general el 51.0% de los colaboradores de la muestra presentaron un nivel medio en Asertividad; y un 19.6% de los colaboradores de la misma muestra presentaron un nivel medio de inteligencia emocional; sin embargo debemos observar que los niveles muy bajo y bajo en asertividad suman el 49%; mientras que la inteligencia emocional en estos mismos niveles suman 60.8% y por último la asertividad en el nivel alto es 0.0% y en inteligencia emocional es el 19.6%, lo que significa que a mayor grado de asertividad hay un mayor grado de inteligencia emocional. Según Daniel Goleman en sus estudios realizados previamente señala que desarrollando una comunicación eficaz logrando emitir mensajes claros y convincentes, buscando escuchar abiertamente, expresando nuestras ideas, opiniones y a su vez marcando nuestros límites sin generar tensión ni conflicto para plantear soluciones asertivas generando respuestas creativas y mediante una retroalimentación constructiva nos permite lograr un mejor nivel de inteligencia emocional, siendo esta habilidad de comunicarnos asertivamente una de las habilidades más requeridas en las organizaciones en los administradores de empresa que estas van a contratar.

### **3.6 Propuesta de la investigación**

A continuación se expone un plan que agrupa un conjunto de estrategias para mejorar el clima laboral, a partir de los resultados obtenidos de la Comunicación Asertiva y la Inteligencia Emocional en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

La presente propuesta busca gestionar aspectos tanto relacionales como emocionales al interior de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, a efectos de dotar a sus recursos humanos de habilidades sociales que combinadas con las comunicación lograrán que los colaboradores se acerquen a sus pares y establezcan sinergias comunicacionales efectivas y sanas en beneficio propio y de la organización.

En esencia con esta propuesta se busca modificar o transformar una realidad existente, a partir de la fijación de límites inteligentes sin agresiones ni temores y se pretende fortalecer también el binomio jefe – colaborador produciéndose lazos sociales internos en un espacio donde coexisten y se normaliza el comportamiento colectivo.

Al respecto, esta propuesta busca robustecer la autoestima de los colaboradores de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque facilitándoles los pilares de los cuales deben sostenerse para aprender a relacionarse con otros colaboradores, a modular sus emociones, a abrirse a la comunicación y por ende a mejorar su calidad vida.

Adicionalmente se aprenderá a buscar soluciones a problemas cotidianos, a superar dificultades involucrando a las partes afectadas, abriéndose a la amplia gama de posibilidades; en razón que si no se solucionan dichos problemas tenderán a repetirse o agravarse.



**Denominación:**

Taller sobre Comunicación Asertiva e Inteligencia Emocional para fortalecer el clima laboral en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

**Objetivo:**

Facilitar los fundamentos relacionados con la Comunicación Asertiva e Inteligencia Emocional para afianzar el clima laboral en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

**Dirigido:**

A Colaboradores de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.

**Eventos de capacitación:**

- ✓ Programa integral en Coaching Ontológico.
- ✓ Taller mejorando nuestro Clima Laboral.
- ✓ Estudio de Valoración de Cargos, Equidad Interna, Equidad Remunerativa y Escala Salarial.
- ✓ Evaluación de Desempeño por Competencias.
- ✓ Taller sobre Valores para el Desarrollo Humano.
- ✓ Taller Tejeredes Trabajo en Red y Sistemas de Articulación Colaborativos.
- ✓ Taller de Inteligencia Emocional
- ✓ Taller de inteligencia Emocional – Habilidades Sociales – Asertividad.
- ✓ Taller de Inteligencia Emocional – Habilidades Sociales – Trabajo en Equipo.
- ✓ Taller de Inteligencia Emocional – Habilidades Sociales – Curso de Liderazgo y Fortalecimiento Organizacional.
- ✓ Gestión de Talento Humano y Comunicación Corporativa

**Duración:**

Seis (06) meses.

**Modalidad:**

Presencial en las instalaciones de la empresa.

**Presupuesto:**

El presupuesto que cubriría el desarrollo de la presente propuesta ascendería a S/ 46, 600.00 (incluye impuestos y materiales)

**PROGRAMA INTEGRAL EN COACHING ONTOLOGICO**

SESIONES N° 1 - 2

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>✓ Mejorar las relaciones interpersonales en los participantes, a través de un paradigma facilitador de nuevos estilos de vida, donde la ética, el respeto, la confianza y el compromiso; constituyen una constante.</p> <p>✓ Transmitir a los participantes, los principios y fundamentos básicos del Coaching Ontológico, que contribuya a un proceso de transformación, para una nueva forma de vida, en sus relaciones sociales y laborales.</p>	<p><b>1. ASPECTOS BASICOS DEL COACHING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definiciones; El Modelo OSAR</li> <li>✓ Los 3 Pilares del Coaching</li> <li>✓ El origen del Coaching.</li> <li>✓ La cultura del Coaching</li> </ul> <p><b>2. ¿QUIEN ES EL COACH?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Características del Coach</li> <li>✓ Que hace el Coach?</li> <li>✓ Que no hace el Coach?</li> <li>✓ ¿Qué se espera del trabajo del Coach?</li> <li>✓ De qué habla el Coach en una conversación?</li> <li>✓ La Zona de Confort</li> <li>✓ Relación Coach - Coachee: El quiebre.</li> </ul> <p><b>3. EJES Y PRINCIPIOS DEL COACHING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lineamientos éticos y estándares profesionales.</li> <li>✓ Establecimiento del acuerdo de Coaching.</li> <li>✓ Establecimiento de confianza e integridad con el coachee.</li> <li>✓ Presencia del Coach</li> <li>✓ Escucha activa.</li> <li>✓ Preguntando poderosamente.</li> <li>✓ Comunicación asertiva.</li> <li>✓ Creación de conciencia.</li> <li>✓ Diseño de acciones.</li> <li>✓ Planificación y definición de objetivos.</li> <li>✓ Gestión del progreso y responsabilidad</li> </ul>	<p>Participativo, interactivo y vivencial; mediante prácticas de conversación de Coaching, tareas grupales, trabajo en pareja, asesoría personalizada y trabajos individuales; a través de la experiencia, reflexión y acción.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Colaboradores</p> <p><b>Infraestructura:</b> Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora Proyector Video Internet Folder con hojas de papel Lapiceros Señalador láser.</p>	<p>Escucha activa, análisis y comentarios de los colaboradores.</p>

**PROGRAMA INTEGRAL EN COACHING ONTOLOGICO**

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>✓ Mejorar las relaciones interpersonales en los participantes, a través de un paradigma facilitador de nuevos estilos de vida, donde la ética, el respeto, la confianza y el compromiso; constituyen una constante.</p> <p>✓ Transmitir a los participantes, los principios y fundamentos básicos del Coaching Ontológico, que contribuya a un proceso de transformación, para una nueva forma de vida, en sus relaciones sociales y laborales.</p>	<p><b>4. Dominios del Coaching Ontológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lenguaje</li> <li>✓ Corporalidad</li> <li>✓ Emociones</li> </ul> <p><b>4.1.1 Los postulados de la Ontología del Lenguaje</b></p> <p><b>4.1.2 Los actos lingüísticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Afirmaciones</li> <li>✓ Declaraciones</li> <li>✓ Juicios</li> <li>✓ Pedidos</li> <li>✓ Ofertas</li> <li>✓ Promesas.</li> </ul> <p><b>4.2 La corporalidad</b></p> <p><b>4.3 Estados de ánimo y emociones</b></p> <p><b>5. Las energías</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinación</li> <li>✓ Flexibilidad</li> <li>✓ Estabilidad</li> <li>✓ Apertura</li> </ul> <p><b>6. PNL y sistemas de representación sensorial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema Visual</li> <li>✓ Sistema Auditivo</li> <li>✓ Sistema Kinestésico</li> </ul> <p><b>7. Aspectos centrales en el contexto del coaching</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El compromiso</li> <li>✓ La confianza</li> <li>✓ El poder</li> <li>✓ Ética, Principios y Valores</li> </ul> <p><b>8. Proyecto de vida personal</b></p> <p><b>9. Prácticas de Conversaciones de coaching</b></p>	<p>Participativo, interactivo y vivencial; mediante prácticas de conversación de Coaching, tareas grupales, trabajo en pareja, asesoría personalizada y trabajos individuales; a través de la experiencia, reflexión y acción.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Colaboradores</p> <p><b>Infraestructura:</b> Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora Proyector Video Internet Folder con hojas de papel Lapiceros Señalador láser</p>	<p>Escucha activa, análisis y comentarios de los colaboradores y evaluación por el facilitador.</p>

**TALLER MEJORANDO NUESTRO CLIMA LABORAL**

**SESION N° 1**

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprender el concepto de Clima Laboral, la importancia de su medición y la oportunidad que representa la gestión de equipos que promuevan su mejora.</li> <li>✓ Sensibilizar a los colaboradores de la empresa JUCHL, respecto a la importancia de implantar mejoras en el Clima Laboral.</li> <li>✓ Relacionar el Clima Laboral con otras variables descriptivas de la estructura organizativa, estilos de liderazgo y estrategia.</li> <li>✓ Impulsar un plan de trabajo de modificación de las condiciones de la empresa junto a los directivos y colaboradores de la Junta de Usuarios.</li> </ul>	<p><b>Cambios de Paradigmas.</b> Definición de estrategias para la gestión del Clima Laboral.</p> <p><b>Fundamentos del Clima Laboral.</b> ¿Por qué gestionar el Clima Laboral? Dinámica de Clima Laboral.</p> <p><b>Variables descriptivas relacionadas al Clima Laboral.</b> Incidencia del Clima Laboral en el comportamiento organizacional. Taller de metodologías para desarrollar estudios de clima organizacional. Ideas para mejorar el Clima laboral en la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.</p>	<p>La actividad tiene formato de Taller Práctico con un diseño dinámico para el aprendizaje de los colaboradores, combinando el marco teórico, la revisión de modelos actuales, la resolución de casos prácticos de la realidad organizacional y la participación activa de los asistentes que favorecen nuevas respuestas a los problemas concretos de sus organizaciones, visualización de video de clima laboral, como factor determinante en la competitividad de las empresas.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Colaboradores</p> <p><b>Infraestructura:</b> Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora Proyector multimedia Internet Video pizarra plumones Folder con hojas de papel Lapiceros Señalador láser</p>	<p>Escucha activa, comentarios de los colaboradores, participación en la dinámica y alcance de los objetivos propuestos por el facilitador.</p>

**ESTUDIO DE VALORACION DE CARGOS, EQUIDAD INTERNA, EQUIDAD REMUNERATIVA Y ESCALA SALARIAL**

SESION N° 1

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p><b>General:</b> Realizar estudio de valoración de cargos, equidad remunerativa y escala salarial le permitirá a la JUCHL poder gestionar sus compensaciones adecuadamente.</p> <p><b>Específicos:</b> Valorizar los cargos (puestos) de la organización con el objeto de determinar la contribución y peso relativo de cada cargo al interior de la institución. Analizar la equidad interna remunerativa de los trabajadores agrupados en los cargos valorados de la organización. Proponer Escala Salarial que permitirá ejecutar prácticas de compensaciones en la organización para mejorar el Clima Laboral.</p>	<p><b>CAPÍTULO I</b> <b>CONSIDERACIONES GENERALES</b> 1.1. Objetivo General 1.2. Junta de Usuarios Chancay-Lambayeque 1.3. Estructura Organizacional 1.4. Ámbito de Estudio 1.5. Sistema de Remuneración Actual 1.6. Comité de Valoración de Cargos.</p> <p><b>CAPÍTULO II</b> <b>ENFOQUE METODOLÓGICO</b> <b>ETAPA I: VALORACIÓN DE CARGOS</b> 2.1 Metodología Valoración de Cargos 2.2 Valoración de Cargos</p> <p><b>CAPÍTULO III</b> <b>ETAPA II: EQUIDAD INTERNA</b> 3.1 Introducción Equidad Interna 3.2 Análisis de Equidad Interna 3.3 Información Conceptual 3.4 Desarrollo de la Curva de Equidad Interna 3.5 Ajuste Salarial 3.6 Metodología análisis de posicionamiento en el rango 3.7 Familia de Cargos 3.8 Determinación de Equidad Interna</p> <p><b>CAPÍTULO IV ETAPA III: ESTRUCTURA SALARIAL</b> 4.1 Construcción de la Estructura Salarial 4.2 Impacto Financiero</p> <p><b>CAPÍTULO V</b> <b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b></p>	<p>Se utilizará una metodología que permita abordar las diversas actividades necesarias para la consecución de los objetivos que persigue la organización.</p> <p>La consistencia y coherencia entre el enfoque metodológico propuesto y las fases, procesos y procedimientos a desarrollar, permiten obtener los productos esperados (entregables). Descripciones de cargo. Valoración de cargos. Equidad interna. Análisis del mercado. Compensaciones equilibradas.</p>	<p><b>Humanos:</b> Empresa de recursos humanos especializada en Gestión y Desarrollo del talento para empresas. Colaboradores</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora Proyector multimedia Señalador láser</p>	<p>Informe final de valoración de cargos, equidad interna, equidad remunerativa y escala salarial para la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque para mejorar el clima laboral.</p>

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

SESION N° 1

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p><b>General de Progreso:</b></p> <p>A través del sistema de evaluación de desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él.</p>	<p><b>Introducción</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Junta de usuarios Chancay Lambayeque</li> <li>4. Estructura organizacional.</li> <li>5. Organigrama.</li> <li>2. ¿Qué es evaluación de desempeño?</li> <li>3. ¿Qué es evaluación de desempeño por competencias?</li> <li>4. ¿Qué se busca alcanzar con la evaluación de desempeño por competencias?</li> <li>5. Alcance de la evaluación</li> <li>6. Instrumentos de la evaluación</li> <li>7. ¿Quiénes serán evaluados?</li> <li>8. Procesamiento de resultados</li> <li>9. Conclusiones</li> <li>10. Recomendaciones</li> <li>11. Anexos</li> </ol>	<p>Se utilizará una metodología que permita abordar las diversas competencias de acuerdo al perfil del cargo como instrumento de evaluación que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perfil de competencias.</li> <li>✓ Competencias cardinales y grado de desarrollo.</li> <li>✓ Competencias específicas y grado de desarrollo.</li> </ul> <p>Para la elaboración del instrumento se parte del análisis organizacional, que incluye: estructura, cultura, puestos, funciones, políticas y documentos de gestión. Así mismo las competencias para los puestos. Es así que el instrumento elaborado comprende las competencias aplicables a los grupos de puestos establecidos y el grado de desarrollo de las competencias en que son requeridas por cada puesto</p>	<p><b>Humanos:</b>                  Empresa de recursos humanos especializada en Gestión, Desarrollo del talento y buenas prácticas para empresas.                  Colaboradores</p> <p><b>Materiales:</b>                  Computadora                  Proyector                  multimedia                  Señalador láser</p>	<p>Informe final de Evaluación de Desempeño por Competencias a los colaboradores de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque para mejorar el clima laboral.</p>

TALLER SOBRE VALORES PARA EL DESARROLLO HUMANO

SESION N° 1

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>Mejorar las actitudes, profundizando, jerarquizando y estableciendo la escala de valores de los colaboradores, para internalizar las bases del desarrollo integral humano, que sirvan de sustento en el crecimiento con armonía de los colaboradores, generando una convivencia dentro de un ambiente o clima laboral adecuado.</p>	<p>Los valores y aspectos conceptuales. Importancia de los valores para el desarrollo humano.</p> <p>Los Juegos Territoriales Cinco Juegos Territoriales mayormente utilizados en las Organizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ocupación</li> <li>✓ Intimidación</li> <li>✓ Alianzas poderosas</li> <li>✓ Descrédito</li> <li>✓ Manipulación de información</li> </ul> <p>Ejercicio grupal sobre los Juegos Territoriales</p> <p>El Código de Ética</p> <p>Elaboración participativa del Código de Ética en la Organización</p> <p>Dinámica de reflexión final</p>	<p>Eminentemente participativo y vivencial, a través de metodología deductiva e inductiva, técnicas expositivas, dinámicas interactivas, ejercicios grupales, difusión de videos y presentación de experiencias individuales en un proceso de reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Colaboradores</p> <p><b>Infraestructura:</b> Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora Proyector multimedia Internet Video pizarra plumones Folder con hojas de papel Lapiceros Señalador láser</p>	<p>Escucha activa, comentarios de los colaboradores, participación en la dinámica y alcance de los objetivos propuestos por el facilitador.</p>

TALLER TEJEREDES TRABAJO EN RED Y SISTEMAS DE ARTICULACION COLABORATIVOS

SESION N° 1

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p><b>General:</b> Desarrollar un laboratorio presencial para que los participantes se conviertan en motores de articulación social, económica y mueven el mundo a través del trabajo en red colaborativo, mejorando sus relaciones interpersonales, su comunicación y el clima laboral</p> <p><b>Específicos:</b> Fortalecer los 3 tipos de agentes de cambio: Sociales, Económicos y Culturales. Apropiar los 5 elementos de la innovación abierta: Productividad, Calidad, Compromiso, Diversidad y Conocimiento. Estimular las 4 CO en la cultura y clima laboral: Co-Acción, Colaboración, Comunicación y Confianza.</p>	<p>Animómetro. El primer tema (Ser Humano) busca incentivar las conexiones y relaciones entre los participantes desde el concepto del CLEHES (Cuerpo + Lenguaje + Emociones + Historia + Eros + Silencio), mejora en los estados de ánimo. Dinámica: De las confianzas Videos sobre trabajar sin jefes – Holocracia.</p> <p>Los siguientes dos temas (Buscar + Visualizar) buscan homogeneizar concepto, cultura, clima laboral, metodologías y experiencias de trabajo en red colaborativo entre los involucrados en el proceso (directamente e indirectamente), trabajo en equipo. Videos sobre trabajo en equipo, colaboración En los últimos dos temas (Dialogar + Realizar) se busca diseñar y profundizar sobre un plan de acción para que esté estructurado conceptualmente y metodológicamente para ser trabajado en red. Dinámica: Juego de la Lana más otros. Animómetro.</p>	<p>Procesos para desarrollar redes colaborativas. Valor o capital social; valor en el conocimiento, experiencia o capital intelectual; y Valor o capital económico, de uso o cambio. Tecnologías sociales presenciales y virtuales. “Articuladores/as” que promueven, levantan redes, impulsan, incuban y aceleran nuevas organizaciones en red. “Participantes” que están inmersos en redes y que generan nuevas organizaciones a través de comunidades u organizaciones. Niveles de confianza, creatividad, estructuras, tiempo, mejora en las relaciones interpersonales, en la comunicación asertiva y el clima laboral.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Colaboradores</p> <p><b>Infraestructura:</b> Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora Proyector multimedia Internet Video pizarra plumones Folder con hojas de papel Lapiceros 5 rollos de lana Cartulina Señalador láser</p>	<p>Escucha activa, análisis y comentarios de los colaboradores como agentes de cambio, participación en las dinámicas y alcance de los objetivos propuestos por el facilitador.</p>

**TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

SESIONES N° 1 -2

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p><b>General:</b> El objetivo general de este taller es mejorar el bienestar emocional y la calidad de vida de los participantes aprendiendo a gestionar mejor nuestras emociones.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprender la importancia de todas y cada una de las emociones.</li> <li>✓ Conectar, desde lo corporal, con las emociones primarias.</li> <li>✓ Identificar y sentir nuestros estados de ánimo.</li> <li>✓ Fomentar el autoconocimiento y la autoconciencia.</li> <li>✓ Tomar decisiones adecuadas en base a las emociones.</li> <li>✓ Regular nuestras emociones.</li> <li>✓ Desarrollar las habilidades sociales más básicas.</li> <li>✓ Aprender a relacionarnos mejor con nosotros mismos.</li> <li>✓ Mejorar las relaciones con los demás.</li> <li>✓ Obtener recursos para mejorar la resolución de conflictos.</li> </ul>	<p>Definición de Inteligencia Emocional Según Daniel Goleman</p> <p>Componentes de la inteligencia emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoconciencia: Conciencia emocional, Valoración adecuada de uno mismo y Confianza en uno mismo</li> <li>✓ Autorregulación: Autocontrol, Confiabilidad, Integridad, Adaptabilidad e Innovación</li> <li>✓ Automotivación: Motivación de logro, Compromiso y Optimismo</li> <li>✓ Empatía: Comprensión de los demás, Orientación hacia el servicio, Aprovechamiento de la diversidad y Conciencia política.</li> <li>✓ Habilidades sociales: Influencia, Comunicación, Liderazgo, • Catalización del cambio, Resolución de conflictos, Colaboración y cooperación y Habilidades de equipo.</li> </ul>	<p>El trabajo en psicoterapia centrado en el entrenamiento de la inteligencia emocional, para mejorar nuestras habilidades en referencia al autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales, mediante el aprendizaje de técnicas que nos permitan lidiar con los retos que nosotros y el entorno en el que vivimos, proponemos todos los días, en el ámbito laboral. A través de un modo interesante, divertido y enriquecedor es el trabajo por medio de TALLERES GRUPALES.</p> <p>La prescripción y puesta en práctica de dinámicas y ejercicios en grupos que potencien estas cinco capacidades ayudarán a enriquecer nuestra inteligencia emocional, y se convertirán en un gran instrumento para entrenarlas y aprender a mejorarlas.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Colaboradores</p> <p><b>Infraestructura:</b> Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora Proyector multimedia Internet Video Folder con hojas de papel Lapiceros Señalador láser</p>	<p>Análisis y comentarios de los colaboradores, participación en las dinámicas y alcance de los objetivos propuestos por el facilitador.</p>

**TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL – HABILIDADES SOCIALES - ASERTIVIDAD**

SESION N° 1

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>Aprender a desarrollar que conductas o habilidades nos permiten interactuar y relacionarnos con otras personas de forma mucho más efectiva, optima y satisfactoria, con quienes nos vinculamos, permitiendo influir, convencer y resolver conflictos donde todos cooperemos mutuamente; en equipo, nos enseña a ser coherentes entre lo que pensamos, expresamos y lo que hacemos todo esto de forma asertiva.</p> <p>Comprender y entender qué es la asertividad y cómo influye en nuestras vidas.</p> <p>Identificar qué habilidades sociales nos cuestan más (decir no, recibir críticas, expresar sentimientos, dar o recibir ayuda, etc.).</p> <p>Comprender tus derechos y entrenar el modo de llevarlos a cabo.</p> <p>Entrenar en negociación y persuasión.</p> <p>Conocer las estrategias agresivas de los otros y aprender a ponerles freno.</p>	<p>Definición de Inteligencia Emocional Según Daniel Goleman</p> <p>Habilidades sociales: Influencia, Comunicación, Liderazgo, • Catalización del cambio, Resolución de conflictos, Colaboración y cooperación y Habilidades de equipo.</p>	<p><b>DINAMICA:</b>  <b>Ratón, León y Persona</b>                      Identificar los tres estilos de conducta con sus características.                      Ratón: Estilo Pasivo: No sabe defender sus derechos y decisiones, ni actuar, ni comunicarse de manera eficaz. Se acobarda, actúa según lo que los demás quieren y eso le produce malestar.                      León: Estilo agresivo; No defiende sus derechos y decisiones adecuadamente. No respeta los de los demás. Se expresa avasallando a los demás o manipulándolos. Reacciona con insultos o ridiculizando                      Persona: Estilo asertivo; Sabe defender de forma eficaz y adecuada sus derechos y decisiones, sin agresividad ni cobardía. Actúa desde criterios personales, expresa sus pensamientos, convicciones y sentimientos, respetando los de los demás.                      1. Realizar individualmente la actividad que aparece a continuación y que pretende determinar si han quedado claras las características de los 3 estilos de conducta. Corrige y comenta.                      2. Por grupos de 3 personas, realizar dramatización donde se represente uno de los 3 estilos de conducta. El resto intenta adivinar cuál es.</p>	<p><b>Humanos:</b>                      Facilitador/a                      Colaboradores</p> <p><b>Infraestructura:</b>                      Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b>                      Computadora                      Proyector                      multimedia                      Papel                      Lapiceros</p>	<p>Escucha activa, Análisis y comentarios de los colaboradores identificando los 3 estilos de conducta, participación en las dinámicas y alcance de los objetivos propuestos por el facilitador analizando las ventajas y desventajas en cada uno de ellos.</p>

**TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL – HABILIDADES SOCIALES - ASERTIVIDAD**

SESION N° 1

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>Aprender a desarrollar los principios y las técnicas de la comunicación asertiva, usando un método práctico y confiable, con el fin de incrementar la efectividad al comunicarse con los demás.</p> <p>Valorar la importancia que tiene la comunicación asertiva para su aplicación en la vida personal y laboral reduciendo la frustración que genera el no saber decir las cosas.</p> <p>Identificar los principales elementos que intervienen en el proceso de comunicación.</p> <p>Identificar los problemas de la percepción y expresión. Aplicar los principios del buen receptor y del buen emisor, para responder, sin ofender a otros, de las críticas que nos hagan. Aplicar los principios para desarrollar el hábito de saber escuchar.</p>	<p>Definición de Asertividad Asertividad, inteligencia emocional y comunicación. Ejemplos de conductas asertivas. Ideas falsas y el derecho de la persona que actúa con asertividad. Técnicas para ser asertivos Características de la asertividad. Ventajas de una respuesta asertiva. Derechos asertivos. Dinámica lista de derechos asertivos que desea incorporar en el día a día. Esquema general en una respuesta de oposición asertiva. Ejemplos de casos con respuestas asertivas y pasos para que se deben seguir. Afrontamiento de una crítica. Beneficios de la asertividad. Dinámicas de asertividad</p>	<p>La metodología de este taller está basada en entrenar las competencias de los colaboradores a través de casos prácticos y simulaciones dinámicas. con los siguientes objetivos: Enseñar de forma amena y efectiva implicando a los colaboradores en el proceso de asimilación de conocimientos. Explicar de forma atrayente y tentadora. Fomentar la cohesión e integración de grupos. Nuestra metodología formativa está basada aprender haciendo, Se parte de unos conocimientos previos y se trabaja para asimilar nuevos conceptos e integrarlos de forma sólida y duradera en la estructura cognitiva y competencial de los colaboradores de la empresa. Esta metodología propicia la transferencia de competencias y habilidades adquiridas a la situación de trabajo real.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Colaboradores</p> <p><b>Infraestructura:</b> Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora Proyector multimedia Papel Lapiceros Papelotes Plumones Cinta masking</p>	<p>Escucha activa, Análisis y comentarios de los colaboradores, participación en las dinámicas y alcance de los objetivos propuestos por el facilitador al generar respuestas asertivas en lugar de respuestas reactivas.</p>

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL – HABILIDADES SOCIALES – TRABAJO EN EQUIPO

SESION N° 1

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>Aprender a desarrollar las conductas o habilidades nos permiten interactuar y relacionarnos con otras personas de forma mucho más efectiva, optima y satisfactoria, con quienes nos vinculamos, fomentando el trabajo en equipo, que genere una mayor sinergia en el logro de metas comunes mediante la cooperación el respeto y el compromiso, que fortalezca una fuente de identidad en el equipo que se apoya mutuamente, compartiendo merecimientos y logros, cuidando y protegiendo la reputación del equipo.</p>	<p>Definición de Inteligencia Emocional Según Daniel Goleman Habilidades sociales: Influencia, Comunicación, Liderazgo, • Catalización del cambio, Resolución de conflictos, Colaboración y cooperación y Habilidades de equipo.</p>	<p><b>DINAMICA:</b> <b>El diccionario de las emociones</b> 1.El facilitador encargado de conducir los grupos les propondrá la idea de realizar un diccionario de emociones redactado por los colaboradores conformantes del grupo. 2.En ese sentido, deben reservar tiempo de trabajo. De manera que sea una tarea más a realizar en el grupo. 3.Se promoverán espacios de reflexión para hablar de emociones o bien, el facilitador propondrá una emoción en concreto y, entre todos, elaborarán una definición de la misma. Discusión: el resultado es un diccionario elaborado entre todos los colaboradores de modo que puedan tenerlo y trabajar de manera individual.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Colaboradores</p> <p><b>Infraestructura:</b> Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora Proyector multimedia Papel Lapiceros</p>	<p>Análisis y comentarios de los colaboradores, participación en las dinámicas y alcance de los objetivos propuestos por el facilitador analizando si se logró fomentar el trabajo en equipo, si hubo una mayor sinergia en el logro de la dinámica mediante la cooperación el respeto, tolerancia y el compromiso de cada uno de los miembros del equipo.</p>

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL – HABILIDADES SOCIALES – CURSO DE LIDERAZGO Y FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

SESIONES N° 1 – 2 – 3 – 4 – 5

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>Aprender a desarrollar las capacidades, conductas o habilidades nos permiten interactuar y relacionarnos con otras personas de forma mucho más efectiva, óptima y satisfactoria, con quienes nos vinculamos, permitiendo generar una mayor y contundente influencia para convencer y resolver conflictos mutuamente, cooperando y colaborando estrechamente con aquellos que nos relacionamos para mejorar nuestro desempeño.</p>	<p><b>Primer día:</b> Definir que es la gestión y liderazgo y como se relacionan al realizar el trabajo. Exponer los fundamentos de las habilidades esenciales de comunicación. Lectura dirigida: Gestión y Liderazgo.</p> <p><b>Segundo día:</b> Describir el ciclo de gestión del desempeño Utilizar la gestión y liderazgo situacional, para el proceso de delegación de funciones Adquirir habilidades para definir expectativas de desempeño, utilizando un proceso de planeación de doble vía. Demostrar habilidades para proveer retroalimentación efectiva.</p> <p><b>Tercer día:</b> Describir los tipos de personalidad (introversión-extroversión, intuición-sensorial, pensamiento-sentimiento, juicio, percepción), utilizando el marco del MBTI y su aplicación. Aprender principios esenciales sobre T.E. Desarrollar normas para el T.E. Practicar capacidades y destrezas del T.E</p> <p><b>Cuarto día:</b> Opciones para manejar el conflicto en el trabajo. Comprender impulsos territoriales y su rol en el conflicto. Definir la diferencia entre planificación estratégica y planificación operativa. Desarrollar análisis del entorno y FODA. Definir la diferencia entre planificación estratégica y planificación operativa. Importancia de la planificación - modelo de 7 pasos. Escribir metas y desarrollar Plan de Acción.</p> <p><b>Quinto día:</b> Definir conceptos y comportamientos esenciales para demostrar integridad en el trabajo. Proceso toma de decisiones que permitan obtener resultados de calidad y motivar al personal.</p>	<p>El curso es eminentemente participativo y vivencial, a través de metodología deductiva e inductiva, técnicas expositivas, dinámicas interactivas, ejercicios grupales, estudios de caso, trabajos en pareja, rondas de discusión y presentaciones individuales, en una atmosfera de apertura y confianza.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitador/a Colaboradores</p> <p><b>Infraestructura:</b> Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora Proyector multimedia CD Manual 115 páginas por colaborador Papel Lapiceros</p>	<p>Análisis y comentarios de los colaboradores, participación en las dinámicas y alcance de los objetivos propuestos por el facilitador analizando si se logró fomentar la comunicación colaborativa y de compromiso en el trabajo, generación de retroalimentación efectiva, valorando la diversidad de personalidades que confluyan en el desarrollo de confianza entre sus miembros con la finalidad de minimizar los conflictos en el entorno laboral para una mejor toma de decisiones.</p>

**GESTION DE TALENTO HUMANO Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

SESION N° 1 – 2 – 4 - 5

OBJETIVOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	EVALUACION
<p>El Diplomado busca desarrollar habilidades en los participantes y brindarles herramientas que les permitan: Comprender la importancia de la función de gestión de personas en las organizaciones. Comprender los factores que influyen en el comportamiento y la motivación de las personas. Entender a profundidad cada uno de los procesos que integran la gestión de personas para adaptarlos y aplicarlos según las necesidades concretas de cada organización. Comprender la función de la comunicación corporativa y los beneficios de su buena aplicación.</p>	<p><b>MÓDULO I: GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO</b>                      Procesos de gestión humana y concepto de valor: de lo funcional a lo estratégico. Estrategias e instrumentos del nuevo modelo de gestión humana: prospectiva y aprendizaje organizacional. Procesos de apoyo a la gestión humana: coaching, mentoring, out door training y counseling. Gestión de la cultura organizacional. Taller del módulo.</p> <p><b>MÓDULO II: PROCESOS BÁSICOS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>                      Fundamentos de la gestión por competencias. La estrategia del proceso de reclutamiento y selección. Análisis e interpretación de los candidatos sobre perfiles. Assessment Centers. Un modelo interesante y actual. Taller del módulo.</p> <p><b>MÓDULO III: ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>                      Detección de necesidades de capacitación (DNC) de una organización. Diseño de programas de capacitación. Planificación, ejecución y coordinación de programas de capacitación. Evaluación de programas de capacitación. Estrategias de desarrollo de personas. Taller del módulo.</p>	<p>El diplomado es semipresencial y virtual. Metodología semipresencial: El diplomado se desarrolla en la metodología semi-presencial, que presenta fases presenciales en aula y fases no presenciales de Autoaprendizaje con soporte de tutoría virtual. Metodología Virtual: El programa se desarrolla con el soporte del Aula Virtual, donde los estudiantes tienen la oportunidad de interactuar con el docente y participantes de otros lugares (comunidad virtual), compartiendo las herramientas disponibles en la plataforma; puesto que los recursos didácticos están más allá de los confines de un área geográfica limitada. El Aula Virtual se encuentra disponible las 24 horas del día. Brinda la libertad de estudiar de acuerdo a su disponibilidad horaria, desde la comodidad de su casa, centro de trabajo, cabina Internet, monitoreados por un tutor virtual.</p>	<p><b>Humanos:</b>                      Staff de docentes                      Participantes</p> <p><b>Infraestructura:</b>                      Auditorio</p> <p><b>Materiales:</b>                      Computadora                      Proyector                      multimedia                      Puntero lasser                      CD                      Manual por modulo                      cuaderno                      Lapicero                      Papelotes                      Plumones                      motta</p>	<p><b>MÓDULO I</b>                      Presentación de foro de discusión 1 y 2 en el aula virtual                      Presentación del taller 1 y 2</p> <p><b>MÓDULO II</b>                      Presentación de foro de discusión 1 y 2 en el aula virtual                      Presentación del taller 1 y 2</p> <p><b>MÓDULO III</b>                      Presentación de foro de discusión 1 y 2 en el aula virtual                      Presentación del taller 1 y 2</p> <p><b>MÓDULO IV</b>                      Presentación de foro de discusión 1 y 2 en el aula virtual                      Presentación del taller 1 y 2</p> <p><b>MÓDULO V</b>                      Presentación de foro de discusión 1 y 2 en el aula virtual                      Presentación del taller 1 y 2</p>

	<p><b>MÓDULO IV: MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS</b>  Cómo enfocar la medición de la gestión de personas.  Formulación de indicadores para los procesos de gestión del capital humano.  Medición de la contribución estratégica de la gestión del capital humano.  Estructuración de un sistema integral de medición de la gestión del capital humano.</p> <p><b>MÓDULO V: DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>  Comunicación en las organizaciones.  Identidad corporativa.  Stakeholders y comunicación.  Manual de identidad corporativa. Taller del módulo.</p> <p><b>TALLER APLICATIVO: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>  Diagnóstico de la comunicación interna.  Comunicación interna como política organizacional. Herramientas y estrategias de comunicación interna. Planes y programas de comunicación interna.  Habilidades directivas y manejo de conflictos.</p>			<p>Examen de conocimientos de todo los módulos y presentación de trabajo final</p>
--	--	--	--	--

Tabla 25  
Cronograma de Actividades

Descripción de Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Programa Integral en Coaching Ontológico	■	■																						
Taller Mejorando nuestro Clima Laboral			■	■																				
Estudio de valoración de cargos, equidad interna, equidad remunerativa y escala salarial					■	■																		
Evaluación de Desempeño por Competencias							■																	
Taller sobre Valores para el Desarrollo Humano									■															
Taller Tejeredes Trabajo en Red y Sistemas de Articulación Colaborativos										■														
Taller de Inteligencia Emocional											■													
Taller de Inteligencia Emocional – Habilidades Sociales – Asertividad												■												
Taller de Inteligencia Emocional – Habilidades Sociales – Trabajo en Equipo													■											
Taller de Inteligencia Emocional – Habilidades Sociales – Curso de Liderazgo y Fortalecimiento Organizacional													■	■	■	■								
Gestión de Talento Humano y Comunicación Corporativa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos se formulan las siguientes conclusiones:

1. Las mujeres fueron más asertivas que los hombres en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, no obstante, la diferencia entre ambos sexos no tiene un efecto estadísticamente significativo. Sin embargo, el 51% de los colaboradores opinaron que la asertividad se encuentra en un nivel medio de asertividad.
2. Las mujeres fueron emocionalmente más inteligentes que los hombres de la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque. En general, el 33% de los colaboradores presentaron un nivel Bajo de inteligencia emocional.
3. Los hombres percibieron un mejor clima laboral que las mujeres en la empresa Junta de Usuarios Chancay Lambayeque. En general, el 51% de los colaboradores de la muestra presentaron un nivel de clima laboral medio. Las dimensiones del Clima Laboral que repercuten desfavorablemente son:
  - ✓ Trabajo en Equipo, en gran parte los colaboradores no perciben que existan relaciones de cordialidad entre sus pares.
  - ✓ Administración, existe un sentimiento dubitativo respecto del espacio participativo que se propicia para realizar el proceso de planeamiento.
  - ✓ Comunicación, los canales de conectividad no son efectivos propiciándose un tipo informal de intercambio de mensajes y que la fluidez de la comunicación ascendente y descendente no es adecuada.
  - ✓ Ambiente Físico y Cultural, se denotó incertidumbre al momento de valorar las condiciones de limpieza y seguridad en la organización.
  - ✓ Capacitación y Desarrollo, en gran parte se percibe que la organización muestra poco interés por mantener motivado a su personal a través de la previsión de actividades formativas.
  - ✓ Sueldos y Beneficios, mayoritariamente se considera que las prestaciones que se perciben no representan una fuente motivadora.
4. En relación al nivel de inteligencia emocional y el clima laboral, así como el nivel de asertividad y el clima laboral la hipótesis nula se cumplió.

Sin embargo la asertividad se relaciona con la inteligencia emocional del personal encuestado, por lo tanto existe una relación de dependencia.

5. El entorno laboral normalmente está lleno de rivalidades, al existir presión, estrés y una mala o escasa comunicación asertiva produce un mal clima laboral que no favorece el buen comportamiento de los colaboradores, en ese sentido la Inteligencia Emocional se ha convertido en una herramienta indispensable para ejercer un buen liderazgo ya que carecer de ella conlleva a generar problemas tanto en el ámbito laboral como personal, por ello es importante poner en practica esta herramienta.
  
6. Teniendo en cuenta que la naturaleza humana es conflictiva en sí misma y que esta se genera por problemas y diferencias en la forma de pensar, actuar y de cómo gestionamos nuestras emociones, así mismo de cómo nos comunicamos porque trabajamos con personas que de alguna u otra manera desean satisfacer sus expectativas o necesidades es que se ha elaborado una propuesta orientada al desarrollo de acciones que faciliten a los colaboradores de la empresa los fundamentos relacionados con la Comunicación Asertiva e Inteligencia Emocional para aprender a enfrentar y a solucionar de manera emocionalmente inteligente convirtiéndose en una oportunidad para afianzar y mejorar el clima laboral de la organización en estudio.

## **RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

Tomando como referencia los resultados obtenidos en esta investigación, y en concordancia con los objetivos propuestos, se recomienda lo siguiente:

1. Promover la mejora de Clima Laboral, a través del fortalecimiento de las relaciones interpersonales que produzcan relaciones de confianza y respeto cuyo esquema debe estar abierto a los cambios del entorno laboral donde primero se evalúen las relaciones de las personas y a continuación la eficiencia del trabajo, de tal manera que los colaboradores activamente persigan la consecución de las metas y objetivos previstos por la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque.
2. Monitorear al menos una vez al año los niveles de Asertividad, Inteligencia Emocional y el Clima Laboral en la organización para identificar las oportunidades de mejora y superarlas oportunamente.
3. Se sugiere la implementación, aplicación y desarrollo de un conjunto de estrategias formativas propuestas, herramientas como la comunicación asertiva e inteligencia emocional, Trabajo en Equipo, habilidades sociales, Coaching Ontológico, Estudio de evaluación de desempeño, Estudio de valoración de cargos, equidad interna, equidad remunerativa y escala salarial, gestión de talento humano y comunicación para crear y mantener un clima laboral positivo que apunte hacia la maximización de las relaciones interpersonales, sanas interacciones con los equipos de trabajo y bienestar emocional; y de esta manera pretender alcanzar que los colaboradores se sienten mejor motivados y felices.
4. Al promover la aplicación de la Inteligencia Emocional en la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, se debe dar prioridad a mejorar la comunicación con los compañeros o colaboradores en el trabajo mostrando interés de conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas de cada uno de ellos, haciendo hincapié que se debe fomentar la capacidad para transmitir lo que se siente de forma clara con relación a lo que está sucediendo y de

las expectativas que desean o quieren para lograr tener la comprensión de los demás compañeros, así como también desarrollar la asertividad como clave para la aplicación con éxito de la Inteligencia Emocional, adiestrándolos a no ser agresivos, aprender a dar énfasis en mostrar interés en conocer el punto de vista de los otros colaboradores poniéndonos en el lugar de ellos para que nuestras críticas sean constructivas y de esta forma aceptadas, generando una mejor gestión y regulación de nuestras emociones así como también las del entorno promoviendo la mejora para un buen clima laboral.

## **REFERENCIAS**

## Referencias

- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Pública. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2). Venezuela. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218188.pdf>
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo*. 5ta. México: Pearson Educación.
- Arredondo, D. L. (2008). *Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en el Personal del Hospital Félix Mayorca Soto*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Obtenido de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3275/1/Arredondo\\_bd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3275/1/Arredondo_bd.pdf)
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a ed.). Colombia: Prentice Hall.
- Caballo, V. E. (1983). Asertividad: definiciones y dimensiones. *Estudios de Psicología*, 13. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/28270697\\_Asertividad\\_definiciones\\_y\\_dimensiones\\_Assertiveness\\_definitions\\_and\\_dimensions](https://www.researchgate.net/publication/28270697_Asertividad_definiciones_y_dimensiones_Assertiveness_definitions_and_dimensions)
- Carrasquero, C. L. (2010). Aptitudes Emocionales que Inciden en el Aprendizaje Organizacional. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 7(1). Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3706195.pdf>
- Castanyer, O. (2010). *La Asertividad: Expresión de una sana autoestima*. España: Desclée de Brouwer.
- Céspedes. (2013). *Educación de las Emociones*. Chile: BChile.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a Teoría General de la Administración*. México: McGraw - Hill.
- Choliz, M. (2005). *Psicología de la Emoción: El Proceso Emocional*. Obtenido de: <http://www.valencia.edu/~choliz/Proceso%20emocional.pdf>
- CNN. (2015). *La inteligencia emocional impulsa la productividad en las empresas*. Obtenido de: <http://cnnespanol.cnn.com/2015/12/28/la-inteligencia-emocional-impulsa-la-productividad-en-las-empresas/>
- Coca, K. T. (2010). *Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral en Docentes de Educación Inicial de la Red N° 4 de Ventanilla – Callao*. Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Obtenido de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1110/1/2010\\_Coca\\_Inteligencia%20emocional%20y%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20en%20docentes%20de%20educaci%C3%B3n%20inicial%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%204%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1110/1/2010_Coca_Inteligencia%20emocional%20y%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20en%20docentes%20de%20educaci%C3%B3n%20inicial%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%204%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf)

- COPOE. (2015). Inteligencia Emocional, sus aportaciones y repercusiones. *Educación y Orientación*, 2, 1-102. Obtenido de: [http://www.copoe.org/revista-copoe-educar-y-orientar/n2-mayo-2015?task=callelement&format=raw&item\\_id=561&element=c2a0a6f8-835f-449a-bdf1-24bd3764fb2a&method=download](http://www.copoe.org/revista-copoe-educar-y-orientar/n2-mayo-2015?task=callelement&format=raw&item_id=561&element=c2a0a6f8-835f-449a-bdf1-24bd3764fb2a&method=download)
- Couto, S. (2011). *Desarrollo de la relación entre Inteligencia Emocional y los Problemas de Convivencia: Estudio clínico y experimental*. España: Visión Libros.
- Fernández, P., & Extremera, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-93. Obtenido de: [http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/pdf61modelo\\_de\\_mayer\\_salovey.pdf](http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/pdf61modelo_de_mayer_salovey.pdf)
- Fonseca, S., Correa, A., Pineda, M., & Lemus, F. (2011). *Comunicación Oral y Escrita*. México: Pearson Educación.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. UOC.
- Gardner, H. (2006). *Las Inteligencias Múltiples Estructuras de la Mente*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. (E. Mateo, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Ediciones B Argentinas S.A.
- Goleman, D. (2000a). *Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Argentina: B Argentina S.A.
- Goleman, D. (2000b). *Inteligencia Emocional. La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: B Argentina S.A.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*, (12a ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: McGraw Hill.
- Lescano, A. (2015). *Influencia del Clima Laboral en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. – 2013*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/7607/Tesis%20Maestr%C3%ADaX%20-%20Arturo%20Lescano%20Ram%C3%ADrez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molero, C., Saiz, E., & Esteban, C. (1998). Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(1), 11-30. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/pdf/805/80530101.pdf>

- Naranjo, M. L. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. *Actualidades Investigativas en Educación*, 5(2). Obtenido de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44750218>
- Newstrom, J. W. (2009). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13a ed.). México: McGraw Hill.
- Peralta, E. L. (2007). *Evaluación del Clima Laboral: Percepciones de distintos grupos que conforman una institución educativa*. Tesis de maestría. Tecnológico de Monterrey. México. Obtenido de: [https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/569572/1/DocsTec\\_10351.pdf](https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/569572/1/DocsTec_10351.pdf)
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española. 23. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=LqtyoaQ|LqusWqH>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción* (5ta ed.). México: McGraw Hill.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rojas, P. (2009). Diagnóstico del Estado Situacional de la Comunicación Interna en Amanco-Costa Rica. *Ciencias Económicas*, 27(1), 317-354. Obtenido de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7133>
- Rubio, E. (2006). Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Obtenido de: <http://psicolatina.org/13/clima.html>
- Sáenz, S. E. (2014). *Clima y Motivación Laboral en Instituciones educativas de Miramar – Alto Salaverry*. Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo, Perú. Obtenido de: [https://issuu.com/saraelenasaenzmogollon/docs/tesis\\_de\\_clima\\_y\\_motivacion\\_sara\\_sa](https://issuu.com/saraelenasaenzmogollon/docs/tesis_de_clima_y_motivacion_sara_sa)
- Troya, C. A. (2014). *Análisis de la importancia de la Inteligencia Emocional en la motivación de los Trabajadores*. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Obtenido de: [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3873/1/T13\\_90-MDTH-Troya-Analisis.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3873/1/T13_90-MDTH-Troya-Analisis.pdf)
- Trujillo, M. M., & Rivas, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. 15(25), 9-24. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a01.pdf>
- Van der Hofstadt, C. J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación. Como mejorar la comunicación personal* (2a ed.). España: Díaz de Santos.

**ANEXO**  
**INSTRUMENTOS DE RECOJO  
DE INFORMACION VALIDACIÓN DE  
INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION**  
**CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Valorar cada una de los ítems con alguna de las siguientes respuestas para determinar el grado de inteligencia emocional.

Sexo: F  M  Edad: \_\_\_\_\_

Dónde: 1 Siempre, 2 Casi Siempre, 3 A veces, 4 Casi nunca, 5 Nunca

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	En general puedo reconocer mis emociones.					
2	Soy consciente de mi respiración mientras realizo mis tareas.					
3	En general puedo identificar el desenlace de mis emociones.					
4	Puedo identificar las causas reales de mis emociones.					
5	Cuando estoy triste soy capaz de expresarlo ante alguna persona que sabe escuchar.					
6	Cuando algo no es de mi agrado lo digo con facilidad.					
7	Me resulta fácil hablar de mis miedos profundos.					
8	Soy capaz de demostrar mi alegría con facilidad.					
9	En general para hacer bien mi trabajo no necesito que me estimulen.					
10	En general evito, situaciones que perjudiquen mi autoestima.					
11	Cuando estoy en desacuerdo con un grupo de personas, los escucho y reafirmo mi posición sin exaltarme.					
12	En general cuando presencio una situación injusta intento hacer algo para evitarlo.					
13	Se oponer optimismo ante situaciones de adversidad.					
14	Cuando tengo que hablar en público soy capaz de dominar mi miedo escénico y aprovecharlo.					
15	Cuando en un grupo de personas se hace silencio tomo la iniciativa para reiniciar la conversación.					
16	En general cuando todo el mundo está nervioso se oponer resistencia al contagio emocional.					
17	En general hablo de mí con bastante facilidad.					
18	Cuando saludo lo hago con entusiasmo, agrado y amabilidad.					
19	Soy capaz de decirle unas palabras amables, al portero y otras personas que laboran en mi institución.					

20	En general me resulta fácil decir "te quiero" o expresar mis sentimientos a otras personas.					
21	Generalmente cuando me siento intimidado(a) ante alguien, tengo confianza en mí mismo y lo supero con facilidad.					
22	Cuando recibo un elogio lo recibo y agradezco sinceramente.					
23	Pido amablemente lo que necesito.					
24	Soy capaz de decir que no cuando algo no me conviene.					
25	Cuando me veo envuelto en un conflicto, busco los medios pertinentes para negociar la solución.					
26	En general soy consciente del efecto de mi comportamiento en los demás.					
27	En general soy capaz de distanciarme de mi punto de vista y ponerme en el lugar del otro.					
28	Cuando me siento agredido por alguien, intento comprender los motivos y reacciono empáticamente.					
29	En general soy capaz de identificar lo que sienten los demás.					
30	Cuando escucho a los demás les ofrezco mis consejos evitando parecer entrometido					
31	Cuando veo llorar a alguien ,le ofrezco mi compañía, tratando de comprender sus emociones de manera empática					
32	Cuando tengo que trabajar en equipo, tomo la iniciativa y coopero con todo el equipo					

¡Gracias por su colaboración!

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION**  
**CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**TEST DE COMUNICACIÓN ASERTIVA**

Valorar cada una de los ítems con alguna de las siguientes respuestas para determinar el grado de Comunicación Asertiva.

Sexo: F  M  Edad: \_\_\_\_\_

Dónde: 1 Siempre, 2 Casi Siempre, 3 A veces, 4 Casi nunca, 5 Nunca

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Me cuesta aceptar un cumplido.					
2	Temo señalar sus errores a otros aun si estoy seguro que están equivocadas.					
3	Me cuesta decirle a alguien que me gusta o que la pase bien.					
4	Me resulta cómodo pedirle un aumento o promoción a mi jefe si siento que lo merezco.					
5	Evito ocuparme de situaciones difíciles o enfrentamientos.					
6	Tiendo a ser el (la) líder en mi centro de trabajo.					
7	Siento que mis colegas se aprovechan de mí.					
8	Hablar con personas de autoridad me hace sentir nervioso(a) o inseguro(a).					
9	Me siento y actuó en confianza en mí mismo(a).					
10	Expreso mis opiniones aun si otros en el grupo no están de acuerdo conmigo.					
11	Me siento incomodo(a) al halagar a alguien.					
12	Expreso mis sentimientos abiertamente.					
13	Me siento amenazado(a) al tratar con alguien que es asertivo(a).					
14	Cuando no estoy satisfecho(a) con el trato se lo hago saber al gerente o presidente del directorio.					
15	Me siento en libertad de expresarle mi desacuerdo a alguien en posición de autoridad.					
16	La gente dominante me incomoda.					
17	La mayoría de las personas a mi alrededor son más asertivas que yo.					

18	No tengo nada que perder al preguntar delante de otras personas.					
19	Después de una discusión, reproduzco la situación pensando en todas las cosas que pude decir y lamentando no haberlas dicho, o deseando haber tenido el valor de decírselas.					
20	Me siento cómodo(a) al decir no.					
21	Soy capaz de expresar mi descontento a un compañero(a) si siento que es justificado.					
22	En vez de discutir tiendo a asumir la responsabilidad por los errores de otros.					
23	Cuando le presto algo aun compañero(a) y olvida regresármelo, me siento cómodo(a) al recordárselo.					

¡Gracias por su colaboración!

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION**  
**CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**TEST DE CLIMA LABORAL**

Valorar cada una de los ítems con alguna de las siguientes respuestas para determinar el grado de Clima Laboral.

Sexo: F  M  Edad: \_\_\_\_\_

Dónde: 1 Siempre, 2 Casi Siempre, 3 A veces, 4 Casi nunca, 5 Nunca

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.					
2	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo.					
3	Si tengo Libertad para hacer mi trabajo como yo deseo.					
4	Creo que el trabajo que realizo es muy trascendente.					
5	Me siento muy capaz para realizar las funciones a mi cargo.					
6	En general, siento que soy muy productivo para la institución.					
7	Mi jefe si me tiene confianza para delegarme responsabilidades.					
8	Mi jefe si sabe orientarme sobre el trabajo que debo desarrollar.					
9	Mi jefe si valora mi trabajo.					
10	Mi jefe sabe cómo criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona.					
11	Mi jefe Siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.					
12	Mi jefe me trata con respeto absoluto.					
13	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los colaboradores.					
14	Sabemos trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr metas.					
15	Sí existe espíritu de grupo que favorece el trabajo en equipo.					
16	Sí existe espíritu de cordialidad y respeto entre los colaboradores.					
17	Existe planeación estratégica y táctica y es compartida con todos.					

18	Hay un ambiente de responsabilidad, calidad y deseo de superación.					
19	Los criterios de evaluación del personal son claramente especificados.					
20	La evaluación de desempeño es precisa, continua y justa.					
21	Las comunicaciones de los directivos son claras y precisas.					
22	Los directivos dan órdenes congruentes y sin contradicciones.					
23	La información que solicito me llega de manera oportuna.					
24	Los directivos favorecen la expresión franca y honesta de ideas.					
25	Los directivos son discretos y respetuosos de las personas.					
26	El espacio Físico en el que laboro siempre está limpio.					
27	Los medios tecnológicos y didácticos son modernos y en buen estado.					
28	Si hay condiciones de seguridad contra fuego, sismos y otros.					
29	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de los directivos.					
30	Hay una gran cantidad cursos de capacitación que se ofrece al personal.					
31	La capacitación que se ofrece al personal es de vanguardia.					
32	La institución si destina recursos suficientes a la capacitación.					
33	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos que requiero.					
34	A la institución si le preocupa la capacitación y desarrollo del personal.					
35	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y de mi familia.					
36	Mi sueldo es superior al de otras instituciones del sector.					
37	Mi sueldo es similar al de mis compañeros en igual puesto.					
38	La institución ofrece los beneficios que superan la Ley.					
39	Los incrementos de sueldo son superiores a la inflación del país					
40	Existen atractivos incentivos económicos para el desempeño destacado.					
41	Me siento plenamente identificado con los valores de la institución.					
42	Mi familia se encuentra muy a gusto con que yo trabaje aquí.					
43	Siento que contribuyo a los objetivos y éxito de la institución.					
44	Para trabajar, de hecho recomendaría esta institución a mis amigos.					

¡Gracias por su colaboración!