

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL



**“EFECTOS DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN PUNO 2017 – I”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. LOURDES YOVANA COLLATUPA HUARCUSI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

PUNO – PERÚ

2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

**“EFECTOS DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN DE PUNO 2017- I”**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. LOURDES YOVANA COLLATUPA HUARCUSI



PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE :
Dr. JAVIER ARTURO APAZA QUISPE

PRIMER MIEMBRO :
Dr. JAVIER ELIAS MAMANI GAMARRA

SEGUNDO MIEMBRO :
Dra. YUDÍ JANEH YUCRA MAMANI

DIRECTOR / ASESOR :
Lic. FERMIN EDGAR GOMEZ PINEDA

Área : Relaciones publicas
Tema: Conflictos interpersonales

Fecha de Sustentación: 14 de junio del 2018

DEDICATORIA

*A Dios, fuente de inspiración por su
sabiduría y amor me permitieron
culminar la presente investigación.*

*A mis queridos padres y hermanos(as),
por brindarme su apoyo y soporte
frente a los obstáculos para lograr el
éxito profesional.*

AGRADECIMIENTO

A dios, por haberme brindado la fuerza y la capacidad necesaria para superar los obstáculos encontrados a lo largo de mi vida.

A la Universidad Nacional del Altiplano Puno, Facultad de Ciencias Sociales y a la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social, mi profunda gratitud por haberme brindado la oportunidad de formarme profesionalmente.

A mi director de Tesis, Lic. Fermín Gómez Pineda por ser parte de este proyecto de investigación.

A mis amigos Gabriela Flores, Rubén Choque, Victoria Molina y Elvis Tipula, quienes fueron parte de esta etapa de mi vida, por su ayuda, confianza y apoyo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	12

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1. Formulación del problema.....	17
1.1.1.1. Problema general	17
1.1.1.2. Problemas específicas	17
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.4.1. Objetivo general	22
1.4.2. Objetivos específicos.....	22

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO	23
2.1.1. Comunicación Interpersonal.....	23
2.1.2. Conflicto	25
2.1.2.1. Niveles de conflicto	28
2.1.2.1.1. El conflicto intrapersonal	28
2.1.2.1.2. El conflicto interpersonal	28
2.1.2.1.3. El conflicto intragrupal	32
2.1.2.1.4. El conflicto intergrupala	32
2.1.3. Desempeño	33

2.1.4.	¿Qué es la percepción?	34
2.1.4.1.	El proceso de percepción	36
2.1.4.2.	Factores que influyen en la percepción.....	37
2.1.5.	Expectativas de los trabajadores	40
2.1.6.	Distanciamiento	42
2.1.7.	Divisionismo.....	44
2.1.8.	Murmuración	44
2.1.9.	Toma de decisiones	45
2.2.	MARCO CONCEPTUAL	46
2.2.1.	Comunicación interpersonal	46
2.2.2.	Conflicto	46
2.2.3.	Conflicto interpersonal	46
2.2.4.	Confianza.....	47
2.2.5.	Cortesía.....	47
2.2.6.	Desempeño laboral	47
2.2.7.	Desconfianza	48
2.2.8.	Descortesía.....	48
2.2.9.	Distanciamiento	48
2.2.10.	Divisionismo.....	49
2.2.11.	Expectativas.....	49
2.2.12.	Percepción	49
2.2.13.	Permanencia en el trabajo.....	50
2.2.14.	Puntualidad	50
2.2.15.	Responsabilidad.....	50
2.2.16.	Trabajador.....	51
2.3.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.3.1.	Hipótesis general	51
2.3.2.	Hipótesis específicas.....	51

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	52
---	-----------

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODO

3.1. MÉTODO.....	53
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	53
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE OBSERVACIÓN	54
3.4.1. Unidad de observación	54
3.4.2. Unidad de análisis.....	54
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.5.1. Población	54
3.5.2. Muestra	54
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	55
3.7. MATERIALES	56

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. EFECTO DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN - PUNO	57
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
WEBGRAFÍA.....	87
ANEXOS	90
Anexo N° 1: Cuestionario sobre conflictos interpersonales.....	91
Anexo N° 2: Ficha de observación sobre desempeño laboral.....	93
Anexo N° 3: Matriz de consistencia.....	94
Anexo N° 4: Cuadro del personal de la DREP.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Expectativa del trabajador sobre su “centro de trabajo”	58
Figura N° 2: Expectativa del trabajador sobre la relación con sus compañeros	60
Figura N° 3: Expectativa del trabajador sobre la relación con su jefe	62
Figura N° 4: Percepción del trabajador sobre la comunicación interpersonal en su centro laboral	64
Figura N° 5: Percepción del trabajador sobre la cortesía en su centro laboral.....	66
Figura N° 6: Percepción del trabajador sobre el nivel de confianza	68
Figura N° 7: Percepción sobre el divisionismo	70
Figura N° 8: Percepción sobre el distanciamiento	72
Figura N° 9: Percepción del trabajador sobre los ataques o indirectas que surgen entre compañeros de trabajo	74
Figura N° 10: Percepción del trabajador sobre comentario o murmuraciones que surgieron en su centro de trabajo	76
Figura N° 11: Tipo de comentarios que escucharon en el centro de trabajo.....	78
Figura N° 12: Percepción del trabajador sobre (Se toman decisiones inadecuadas a causa de algún conflicto entre compañeros de trabajo)	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Expectativa del Trabajador sobre su “centro de trabajo”	57
Tabla N° 2: Expectativa del trabajador sobre la relación con sus compañeros	60
Tabla N° 3: Expectativa del trabajador sobre la relación con su jefe	62
Tabla N° 4: Percepción del trabajador sobre la comunicación interpersonal en su centro laboral	64
Tabla N° 5: Percepción del trabajador sobre la cortesía en su centro laboral	66
Tabla N° 6: Percepción del trabajador sobre el nivel de confianza	68
Tabla N° 7: Percepción del trabajador sobre el divisionismo y distanciamiento del personal	70
Tabla N° 8: Percepción del trabajador sobre los ataques o indirectas	74
Tabla N° 9: Percepción del trabajador sobre comentario o murmuraciones que surgieron en su centro de trabajo	76
Tabla N° 10: Percepción del trabajador sobre (Se toman decisiones inadecuadas a causa de algún conflicto entre compañeros de trabajo)	80
Tabla N° 11: Desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación	82

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ACC: American Call Center

DREP: Dirección Regional de Educación Puno

UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local

UNINCCA: Universidad Incca de Colombia

UNA: Universidad Nacional del Altiplano

RESUMEN

La presente investigación parte de la existencia de conflictos interpersonales entre los trabajadores de la institución, las cuales generan conductas y consecuencias negativas que influyen en su desempeño laboral. Frente a ello se consideró conocer, cómo los conflictos interpersonales, la inadecuada comunicación y las percepciones contrastantes afectan el desempeño laboral de la Dirección Regional de Educación Puno. El objetivo de la investigación es examinar cómo los conflictos interpersonales afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno 2017-I. La metodología es descriptiva, a su vez la investigación tuvo un enfoque cuantitativo de diseño no experimental. Se concluyó que el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno es afectado desfavorablemente por los conflictos interpersonales que surgen por una inadecuada comunicación y las percepciones contrastantes que se presentan en la institución.

Palabras claves: Conflictos, Relaciones Interpersonales, Desempeño laboral

ABSTRACT

The present investigation starts from the existence of interpersonal conflicts among the workers of the institution, which generate behaviors and negative consequences that influence their work performance. Faced with this, it was considered to know how interpersonal conflicts, inadequate communication and contrasting perceptions affect the work performance of the Regional Office of Puno Education. The objective of the research is to examine how interpersonal conflicts affect the work performance of the workers of the Regional Office of Education Puno 2017-I. The methodology is descriptive, in turn the research had a quantitative approach of non-experimental correlational design. It was concluded that the work performance of the workers of the Puno Regional Education Office is adversely affected by the interpersonal conflicts that arise due to inadequate communication and the contrasting perceptions that are presented in the institution.

Key Words: Conflicts, Interpersonal Relationships, Job Performance

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El conflicto interpersonal es una preocupación primordial en las instituciones, sean por factores internos o externo que afectan en el desempeño o rendimiento de los trabajadores, según Newstroom (2011) manifiesta: “Los conflictos interpersonales son un problema grave para muchas personas porque afectan en gran medida las emociones individuales. Las personas necesitan proteger su autoimagen y autoestima de un posible daño externo. Cuando se percibe una amenaza para el autoconcepto, ocurren fuertes desequilibrios y las relaciones se deterioran” (p.273): De acuerdo a lo citado los conflictos perjudican el adecuado funcionamiento de la entidad, y el desenvolvimiento de estos en la organización; la Dirección Regional de Educación Puno, cuenta con personal contratados y nombrados, la investigación se realizó a fin de identificar los conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral tomando en consideración las causales del conflicto.

En el marco legal de las normas establecidas por la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA-PUNO, el presente trabajo se desarrolló en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se desarrolló el planteamiento de problema, los antecedentes relacionados a la investigación y los objetivos de la investigación para lo cual se trazó un objetivo general y dos objetivos específicos.

El segundo capítulo, se muestra la revisión literatura de la investigación donde se desarrolla los principales temas del conflicto interpersonal y su efecto en el desempeño laboral entre otros temas que sustentan la investigación. Así mismo, se tiene al marco conceptual y la hipótesis de investigación.

En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología de la investigación, que es descriptiva, no experimental de estudio cuantitativo, también se encuentra el nivel de investigación, población y muestra que se consideró para la investigación.

Cuarto capítulo, contiene el resultado y discusión obtenidos mediante la encuesta realizada, donde se muestran las tablas, figuras e interpretación de cada uno de los resultados.

Finalmente, se planteó las conclusiones al que conllevo la investigación realizada de acuerdo a los objetivos trazados anteriormente, a su vez se presentó las recomendaciones y referencias a los cuales nos basamos en la investigación, además de adjuntar los anexos.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de estudio, describe los efectos de los conflictos interpersonales en el desempeño laboral de la Dirección Regional de Educación Puno. Considerando que el desenvolvimiento de los trabajadores de una determinada institución se da por medio de una correcta y eficiente comunicación, sin embargo; hoy en día se presentan diversos aspectos que generan y deterioran la comunicación ocasionando conflictos interpersonales, uno de los temas de gran interés en las instituciones públicas y privadas.

Se ha observado que la comunicación ha ido evolucionando actualmente no solo es el habla, son los gestos, movimientos, postura todo comportamiento. En este caso, la existencia de una inadecuada comunicación afectará el apropiado funcionamiento de una empresa o institución, generando disgustos, malentendidos llevando a un conflicto interpersonal, el cual se observa que en la institución es deficiente a razón de que los trabajadores no se comunican adecuadamente, se dividen en grupos de personal nombrado y contratado, quienes no establecen un intercambio de palabras apropiado. Siendo la institución un órgano responsable de la educación en la región, realizan diversas actividades fuera y dentro de la institución el cual conlleva a relacionarse y coordinar entre los trabajadores, se percibió que para la organización no se comunicaba con anticipación y que a causa de esta se presentaban dificultades en la actividad, generando un inadecuado desempeño laboral.

También se presentan aspectos que repercuten en el conflicto interpersonal, como las percepciones contrastantes que surgen a causa de las ideas contrarias

que tienen los trabajadores, el cual se refleja en las actitudes, comportamientos, gestos, expresiones y toda forma de comunicación, que se observa en las actividades o reuniones que se realizan en la institución, además se percibió que se presentan chismes y murmuraciones en donde los propios trabajadores hablan de forma desfavorable de uno de sus compañeros el cual genera un ambiente desagradable, la manera de pensar y percibir de forma distinta causa conflictos interpersonales, que ocasionan un deficiente desempeño laboral.

Los cuales se observaron en el periodo de prácticas realizado en la institución, el personal se divide en grupos para el horario de almuerzo donde se vio que el personal nombrado se dirigía a un lugar en particular para el refrigerio, y en otro los contratados, también se presencié que una trabajadora no comunicó con anticipación la actividad que realizaba, lo cual generó discusiones entre el personal; de acuerdo a la concepción del siguiente autor “más del 60% de las deficiencias en el rendimiento proviene de problemas de relación, no de problemas individuales” (Dana 2005, p.85).

Considerando lo anterior y por medio de la observación directa, los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno, tienen conflictos interpersonales, una inadecuada comunicación y se presentan percepciones contrastantes que influyen en el desempeño laboral, surgiendo un ambiente de descortesía, desconfianza y que en ocasiones se presentan distanciamientos, murmuraciones, divisionismo, el cual genera cierta discrepancia por aspectos personales, conllevando a conflictos interpersonales y todo esto afecta desfavorablemente el desempeño laboral, que se presenta en la investigación realizada.

“Los conflictos se producen por la interacción personal y profesional con personas de nuestro grupo y de grupos ajenos. Las Causas Interpersonales se refieren a aquellos factores directamente relacionados con los individuos, las relaciones sociales y el modo de percibir y de pensar de los demás” (Jiménez 2012, p.58). En toda institución surge conflictos laborales, sean por causas internas o externas que están propensas a presentar estos aspectos,

1.1.1. Formulación del problema

1.1.1.1. Problema general

- ¿Cómo los conflictos interpersonales afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno 2017 - I?

1.1.1.2. Problemas específicas

- ¿Cuáles son los factores de la inadecuada comunicación que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno?
- ¿Cómo las percepciones contrastantes afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno?

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Al realizarse la búsqueda de antecedentes en diversas tesis con temas relacionados a la investigación, se consideraron a nivel local, nacional e internacional, en los que se encontraron los siguientes:

Nivel internacional

- Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento v Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). Ejecutado por el bachiller Verónica del Roció Coello Almeida - Universidad de Guayaquil - Previo a la obtención del título de PSICÓLOGA, presentando como objetivo y conclusión lo siguiente:

Identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento.

“Queda en evidencia que hay altos niveles de Insatisfacción en sus Condiciones Internas como: el salario que perciben, la valoración de su trabajo, su participación activa en el grupo y en la empresa, y las comunicaciones interpersonales. En el grupo focal se consideró el tema de las Capacitaciones, Pre turno y retroalimentaciones al grupo de asesores y se pudo evidenciar que existen ciertas falencias en la forma en que se comunica y la organización que sus “líderes” o supervisores tienen

al momento de hacerlo. Por tanto, los asesores perciben falta de apoyo y respaldo por parte de sus “líderes” al momento de conocer sobre temas comerciales, operativos y sobre todo cuando incurren en errores operativos”

Nivel nacional

- Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo – 2013. Ejecutado por el Bachiller Beбето Gonzalo Martell Ruiz & Alicia Milagros Sánchez Ayala – Universidad Privada Antenor Orrego - Previo a la obtención del título en Administración, presentando como objetivo y conclusión lo siguiente:

Demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora con la implementación de un plan de capacitación.

“Al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes con un puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una

medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación”

Nivel local

- Análisis de los conflictos interpersonales en trabajadores de la UGEL Chucuito Juli y su influencia en el desempeño laboral durante el periodo 2009. Ejecutado por la Bachiller Luz Eliana Quispe Calizaya – Universidad Nacional del Altiplano Puno - Previo a la obtención del título en Administración - presentando como objetivo y conclusión lo siguiente:

Analizar la influencia de los conflictos interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Chucuito – Juli durante el periodo 2009.

“Los conflictos interpersonales en los trabajadores de la UGEL Chucuito son regulares, al ser percibidas así por el 47,37% y casi permanentes por el 28,95%, haciendo un total del 68,42%. Estos conflictos repercuten desfavorablemente en el 52,63% de los trabajadores en su estado conductual, produciendo murmuraciones y comentarios, distanciamiento e incomunicación, gritos, ataques y amenazas; también en el estado emocional del 63,16% de los trabajadores; manifestándose en la pérdida de efectividad, disminución de la motivación, enfados y molestias, la evasión de responsabilidades y las malas decisiones”

En la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, no se ha realizado ninguna investigación referente al tema de conflictos interpersonales, razón por la cual se elaboró la presente investigación.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El conflicto interpersonal es una preocupación primordial en las instituciones, sean por factores internos o externo que afectan en el desempeño o rendimiento de los trabajadores, perjudicando el adecuado funcionamiento de la entidad, y el desenvolvimiento de estos en la organización.

El adecuado desempeño laboral depende de la relación entre los trabajadores y el trato de la institución a ellos, que se ven influenciados por las motivaciones, condiciones, trabajo en equipo en los que se pueda desenvolver satisfactoriamente. Observándose una inadecuada coordinación y ambiente de presión, donde el personal contratado y nombrado se encuentra con una escasa comunicación, los miembros de la institución presentan diversos conflictos causadas por las ideas contrastantes que se dan cuando los trabajadores tienen diferentes percepciones, ocasionando situaciones conflictivas que afectan el adecuado desempeño laboral.

Razón por la cual se realiza la presente investigación para conocer, describir y explicar cómo afectan los conflictos interpersonales en el desempeño laboral de los trabajadores entre el personal contratado y nombrado, tomando en consideración los aspectos que conllevan a este.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

- Examinar cómo los conflictos interpersonales afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno 2017-I.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores de la inadecuada comunicación que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno.
- Determinar cómo las percepciones contrastantes afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Comunicación Interpersonal

La comunicación a ido evolucionando dándose inicio mediante los movimientos y gestos, actualmente se pueden intercambian ideas con facilidad, dicha comunicación determina la conducta y/o comportamiento de la persona, como lo menciona el siguiente autor.

“La comunicación es un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro de la organización, tales como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y el conflicto organizacional, entre otros. La efectividad de la comunicación es determinante en la realización de estos procesos” (Parra, 2008, p.19)

Considerando este aspecto la comunicación interpersonal se realiza entre dos personas o más personas, a fin de transmitir pensamientos, creencias, los siguientes autores se refieren a ella:

“La comunicación interpersonal es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias (valores), actitudes y sentimientos, mediante uno o más medios de difusión que generan una respuesta. Para que haya una comunicación interpersonal correcta, los pensamientos, hechos,

creencias actitudes o sentimientos que el emisor intenta transmitir tienen que ser los mismos que el destinatario comprende e interpreta” (Hellriegel, 2004, p.291)

Los rumores

“El sistema formal no es la única red de comunicación en un grupo u organización, también existe otra que son los rumores. Y aunque los rumores son informales, no significa que no sean una fuente importante de información. Los rumores tienen tres características principales. En primer lugar, no están controlados por la administración. En segundo lugar, la mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección. Y, en tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas” (Stephen, 2009, p.359)

“Los chismes son uno de los temas de la comunicación. Hay muchos otros, es probable que la mala comunicación sea el origen que se cita con más frecuencia de conflictos interpersonales. Debido a que los individuos pasan cerca del 70% de las horas que están despiertos comunicándose escribiendo, leyendo, hablando, escuchando parece razonable concluir que una de las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz” (Stephen, 2009, p.351)

2.1.2. Conflicto

El conflicto surge por una inadecuada comunicación, percepciones contrastantes, creencias y pensamientos distintos, entre un grupo de personas quienes interpretan de manera diferente la información dada, que afecte o se oponga de alguna forma a sus intereses, referente a ello los siguientes autores se refieren al conflicto como:

“El conflicto es una percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces hay consenso de que este no existe. Asimismo, para que se inicie un proceso de conflicto, es necesario que haya oposición o incompatibilidad, y algún tipo de interacción. Conflicto se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa. El momento en cualquier actividad en el que una interacción se convierte en un conflicto entre partes. Abarca una amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones: metas incompatibles, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos basados en expectativas conductuales, etcétera. Por último, la definición es lo suficientemente flexible para cubrir todos los niveles de conflicto, desde actos explícitos y violentos, hasta formas sutiles de desacuerdo” (Stephen, 2013, p.446)

"El conflicto es el proceso por el que una de las partes (persona o grupo) percibe que otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses. Esta definición implica preocupaciones incompatibles entre lo. participantes e incluye diversos aspectos y hechos conflictivos. En ocasiones el conflicto es deseable, y en otras, destructivo. Aunque algunos tipos de conflicto se

pueden evitar y reducir, tienen que manejarse en forma adecuada. Una actitud equilibrada es sensible a las consecuencias del conflicto, desde las negativas (pérdida de empleados capacitados, sabotaje, baja calidad del trabajo, estrés e incluso violencia), hasta las positivas (alternativas creativas, mayor motivación y compromiso más fuerte, alta calidad del trabajo y satisfacción personal)". (Hellriegel, 2004, p.226)

“Los conflictos también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia por recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias. En toda organización, el conflicto entre diferentes intereses es inevitable y, en ocasiones, su magnitud es considerable y destructiva” (Newstrom, 2011, p.272)

“El conflicto quiere decir desacuerdo, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos incompatibles por influir en personas, grupos u organizaciones. Normalmente, el conflicto se presenta debido a cuatro circunstancias. La primera se presente el conflicto cuando las personas o los grupos perciben que tienen metas o valores excluyentes. La segunda ocurre cuando un comportamiento diseñado para demostrar, reducir o suprimir a un contrincante puede ocasionar conflictos. La tercera cuando los grupos que se enfrentan entre sí con actos que se oponen o contraatacan ocasionan conflictos. Por último, si cada grupo trata de crear una posición relativamente favorable ante la otra, podría haber un conflicto” (Parra, 2008, p.30)

En la actualidad las organizaciones presentan diversos conflictos entre trabajadores los cuales perjudican el adecuado desempeño de sus funciones Jiménez (2012) menciona su punto de vista referente al tema.

El conflicto no es algo extraño a las estructuras laborales. Las estadísticas reflejan que los directivos afirman emplear más del 30% de su tiempo productivo en la gestión de conflictos. A ello hemos de añadir la cantidad de tiempo, difícilmente evaluable, en el que las “cicatrices” del conflicto persisten en la vida de la empresa; rencores, recelos, deseos de venganza, etc., y que entorpecen profundamente su funcionamiento y desarrollo.

El término conflicto está directamente relacionado con la agresión, pero ambos conceptos no son idénticos. Mientras que la agresión consiste básicamente en los esfuerzos dirigidos a dañar a una o varias personas, el conflicto se deriva de la percepción por parte de un individuo o colectividad de dos situaciones:

- Los intereses de una persona o colectivo, son percibidos como incompatibles con los de otra persona o colectivo.
- La segunda situación es interpretarla como una circunstancia propensa a interferir con los propios intereses. (p.45)

Conflictos con los compañeros

“Indiscutiblemente, ser el mejor, potenciar su ego e ir ganando poder entre sus compañeros y conseguir que los jefes le vean como el imprescindible, en definitiva, ejercer un liderazgo autocrático. Es un mal compañero de trabajo. Fomentar un mal clima y ambiente de trabajo, resaltar los defectos y fallos, incitar al rumor, no colaborar con los compañeros, trabajar en solitario, no compartir el talento, buscar culpables” (Jiménez, 2012, p.71)

2.1.2.1. Niveles de conflicto

Existe cuatro niveles primarios de conflicto en las organizaciones: intrapersonal (dentro de un individuo), interpersonal (entre individuos), intragrupal (dentro de un grupo), intergrupala (entre grupos). Los niveles frecuentemente son acumulativos y están interrelacionados.

A continuación, se detallará cada una de ellas profundizando el tema de conflictos interpersonales.

2.1.2.1.1. El conflicto intrapersonal

“El conflicto intrapersonal ocurre en el fuero interno de una persona y, por lo general, consiste en alguna forma del conflicto de metas, cognitivo o afectivo. Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes. Suele ocurrir que los resultados sean tensiones y frustraciones internas” (Hellriegel, 2004, p.227)

2.1.2.1.2. El conflicto interpersonal

Conflicto interpersonal se origina entre individuos dentro de una organización, institución, generando un ambiente inadecuado para el desenvolvimiento del trabajador, los siguientes autores conceptualizan el tema.

“El conflicto interpersonal ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conducta preferidas o sus metas son antagónicas. Al igual que los conflictos intrapersonales, muchos de carácter interpersonal

se basan en algún conflicto de funciones o en la ambigüedad de éstas”
(Hellriegel, 2004, p.228)

“Los conflictos que se producen por la interacción personal y profesional con personas de nuestro grupo y de grupos ajenos. Las Causas Interpersonales se refieren a aquellos factores directamente relacionados con los individuos, las relaciones sociales y el modo de percibir y de pensar de los demás” (Jiménez, 2012, p.58)

“Los conflictos interpersonales son un problema grave para muchas personas porque afectan en gran medida las emociones individuales. Las personas necesitan proteger su autoimagen y autoestima de un posible daño externo. Cuando se percibe una amenaza para el autoconcepto, ocurren fuertes desequilibrios y las relaciones se deterioran. En ocasiones, los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros casos, el conflicto surge por fallas en la comunicación o diferencias de percepción” (Newstroom, 2011, p.273)

Newstroom (2011) menciona las fuentes del conflicto interpersonal como percepciones contrastantes, desconfianza, descortesía, choches de personalidad entre otras.

Fuentes de conflicto

El conflicto interpersonal surge de diversas fuentes:

- **Cambio organizacional:** las personas sostienen puntos de vista diferentes sobre la dirección, las rutas y su posible éxito, los recursos necesarios y los resultados probables. Debido al ritmo creciente del

cambio tecnológico, político y social, y el avance del mercado hacia una economía global, los cambios organizacionales estarán siempre presentes.

- **Diferentes conjuntos de valores:** las personas también tienen diferentes creencias y se adhieren a distintos sistemas de valores. Sus filosofías pueden diferir o sus valores éticos los pueden llevar en distintas direcciones.
- **Amenazas al estatus:** el estatus, o la jerarquía social de una persona imagen en un grupo, es muy importante para muchos individuos. Cuando el estatus se ve amenazado, salvar la imagen (el impulso de proteger la autoimagen) se convierte en una fuerza motriz poderosa que impulsa a la persona a luchar por conservar la imagen deseada.
- **Percepciones contrastantes:** las personas perciben las cosas de manera diferente debido a sus experiencias y expectativas previas. Como sus percepciones son muy reales para ellas y consideran que deben ser igualmente claras para los demás, en ocasiones no se dan cuenta de que otras personas pueden tener percepciones contrastantes del mismo objeto o acontecimiento. El conflicto surge a menos que los empleados aprendan a ver las cosas como los demás las consideran y los ayuden a hacer lo mismo.
- **Falta de confianza:** toda relación duradera requiere cierto grado de confianza, es decir, la capacidad de una y otra parte de depender de las palabras y acciones de la otra. Cuando alguien tiene una razón real o percibida para no confiar en otro, surge la posibilidad de conflicto.

- **Descortesía:** el respeto, la empatía y el cuidado mutuos son los elementos de cohesión que mantienen unidos a los equipos de trabajo, pues muchas organizaciones reportan que las dividen la rudeza y la falta de cortesía “elemental”. La descortesía en el sitio de trabajo ocurre cuando los empleados no muestran interés ni consideración por los demás, o, peor aún, se faltan al respeto en el trabajo. La falta de consideración se presenta en muchas formas, como saludos bruscos, sarcasmo, no devolver cosas prestadas, egoísmo, llegar tarde a las citas, falta de pulcritud, ruido (poner la radio a volumen alto y usar teléfonos celulares en lugares públicos). Entre las causas posibles se encuentran nuevas tecnologías, demandas cada vez mayores sobre los empleados, cambio de normas sociales y una fuerza laboral fragmentada por depender de empleados de tiempo parcial y temporales. Sin importar la causa, la descortesía en el sitio de trabajo puede ocasionar que aumenten las tensiones, estalle la ira y surjan conflictos.
- **Tareas difíciles:** de vez en cuando se encomienda a los administradores tareas desagradables que previsiblemente terminan en conflicto. Estas tareas, que algunos llaman “males necesarios”, son ceses masivos, despidos personales por mal desempeño, evaluaciones negativas del desempeño y aplicación de medidas disciplinarias. En estas circunstancias, algunos empleados contraatacan y devuelven el golpe a su administrador, ya sea de manera verbal o física.

- **Choques de personalidad:** el concepto de diferencias individuales es fundamental para el comportamiento organizacional. No todo el mundo piensa, siente, ve o actúa del mismo modo. Algunas personas simplemente nos sacan de quicio y no sabemos con certeza por qué. Aunque las diferencias de personalidad ocasionan conflictos, también son un rico recurso para la solución creativa de problemas. Los empleados necesitan aceptar, respetar y saber usar estas diferencias cuando surjan. (p.274-276)

2.1.2.1.3. El conflicto intragrupal

“El conflicto intragrupal se refiere a choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar su dinámica y efectividad. Los negocios de propiedad familiar están especialmente predispuestos a sufrir conflictos intragrupales y de otros tipos, y se hacen más evidentes cuando el propietario-fundador se acerca a la jubilación, se retira o muere” (Hellriegel, 2004, p.229)

2.1.2.1.4. El conflicto intergrupual

“El conflicto intergrupual se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre /grupos o equipos, Ocurre con frecuencia en las relaciones sindicato-empresa. Esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes. En condiciones extremas de competencia y conflicto, las partes establecen actitudes hacia los otros caracterizadas por la desconfianza, la rigidez, el centro de atención sólo en el interés propio, la falta de voluntad para escuchar, etcétera” (Hellriegel, 2004, p.230)

2.1.3. Desempeño

El desempeño es una acción o comportamiento realizado por los trabajadores los cuales se observan en las contribuciones en las organizaciones, instituciones, se dan diversas definiciones sobre el tema según autores.

“La persona o personas que cumplen mejor con los criterios considerando las condiciones ambientales del momento, que tienen las mayores posibilidades de satisfacer o exceder las normas de rendimiento de la organización. Pero en este caso rendimiento se refiere a abarca otros objetivos, como calidad, inasistencias, robos, satisfacción y desarrollo profesional” (Ivancevich, 2005, p.223)

“El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad del trabajo. De la manera o actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción e insatisfacción. Es un hecho universalmente observado que los trabajadores que se sienten satisfechos en su propio trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque asciende o aprenden, son los trabajadores que producen y rinden más. A la Inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos” (Pinilla, 1972, p.58)

“El desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse a tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño. Pero es probable que los empleados talentosos con poca

motivación no tengan éxito. Además, otros factores del ambiente de trabajo (o incluso del ambiente externo, que incluye cuestiones personales, familiares y de comunidad) pueden afectar el desempeño de forma positiva o negativa. Se proporciona un ejemplo de cómo estos tres factores (motivación, ambiente y capacidad) pueden influir en el desempeño” (Bohlander, 2014, p.383)

Factores que influyen en el desempeño

MOTIVACIÓN	AMBIENTE	CAPACIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Ambición de carrera • Conflicto del empleado • Frustración • Justificación/satisfacción • Metas/expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos/materiales • Diseño del puesto • Condiciones económicas • Sindicatos • Reglas y políticas • Apoyo de la administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades técnicas • Habilidades interpersonales • Habilidades de solución de problemas • Habilidades analíticas • Habilidades de comunicación • Limitaciones físicas

(Bohlander, 2014, p.383)

El siguiente autor indica que “El desempeño laboral deficiente es la falta de motivación, cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores consideran que este resultado perjudicial, se debe a un esfuerzo insuficiente, que muchas veces se manifiesta en términos de falta de interés o compromiso” (Whetten y Cameron, 2005)

2.1.4. ¿Qué es la percepción?

La percepción es el punto de vista de cada persona, es la interpretación que se da según el contexto en el que se encuentre, los siguientes autores dan diversas concepciones teóricas referidos al tema.

“La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es probable que todos los trabajadores de una empresa la consideren como un magnífico lugar de trabajo condiciones laborales favorables, actividades interesantes, buen salario, prestaciones excelentes y una gerencia comprensiva y responsable, pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar realmente tal grado de acuerdo. ¿Por qué la percepción es importante en el estudio del comportamiento organizacional? Sencillamente porque el comportamiento de la gente se basa en su percepción de la realidad, no en la realidad en sí” (Stephen, 2013, p.166)

“La percepción es empírica en tanto se basa en la experiencia. La percepción se define como el proceso cognoscitivo por el cual un individuo selecciona, organiza y da significado a estímulos del entorno. Por medio de la percepción, los individuos tratan de dar sentido a su entorno y los objetos, a las personas y los sucesos que se dan en dicho entorno. Como cada persona les confiere su propio sentido a los estímulos, diferentes individuos “percibirán” de maneras distintas el mismo hecho u objeto. Cuando comentamos a un compañero de clases “Este curso es emocionante”, lo que en realidad decimos es “Esta clase me emociona a mí”. Si bien pensamos que estamos describiendo una realidad objetiva, lo que describimos de hecho es nuestra reacción subjetiva a esa realidad” (Ivancevich, 2006, p.110)

Relación que existe entre la percepción y la toma individual de decisiones

Los individuos o gerentes en las organizaciones toman decisiones, una decisión es una opción entre dos o más alternativas, dicha decisión es parte importante del comportamiento de la organización, al igual que cada uno de nosotros lo hacemos, la calidad de sus elecciones finales se ven influidas por o en gran medida por su percepciones, la toma de decisiones ocurre una reacción a un problema que existe en un estado actual que requiere de consideración alternativa de una acción, cada decisión requiere de una interpretación y evaluación de los datos recibidos de múltiples fuentes y necesitan ser filtrados para proceder a ser filtrados e interpretados. (Anónimo, 2017)

2.1.4.1. El proceso de percepción

“La percepción es el proceso por el cual la gente selecciona, organiza, interpreta y responde a la información del mundo que la rodea. Dicha información se reúne mediante los cinco sentidos: vista, oído, gusto, olfato y tacto. Representa el proceso psicológico por el que la gente reúne información del medio y le da sentido a su mundo. Las palabras clave para definir la percepción son selección y organización. Es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación, tanto en fondón de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido” (Hellriegel, 2004, p.66)

“La interpretación que la gente hace de sus ambientes afecta sus respuestas. Cada quien selecciona y organiza los estímulos sensoriales de manera

diferente, lo que ayuda a explicar por qué las personas se comportan en forma distinta en la misma situación. En otras palabras, a menudo la gente percibe las mismas cosas de manera diferente y las respuestas de comportamiento dependen, en parte, de esas percepciones” (Hellriegel, 2004, p.66)

“La percepción es el proceso psicológico por el cual la gente selecciona información del ambiente y la organiza para darle sentido a su mundo. Los estímulos ambientales se observan, seleccionan, organizan, interpretan y responden como resultado del proceso perceptivo. Entender los dos principales componentes de este proceso; selección y organización, es en particular importante” (Hellriegel, 2004, p.81)

Percepción Proceso por el cual un individuo le da significado al entorno. Supone organizar e interpretar varios estímulos en una experiencia psicológica.

2.1.4.2. Factores que influyen en la percepción

Stephen menciona los factores que influyen en la percepción de la persona “¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo, pero lo perciban de manera diferente? Diversos factores operan para conformar y, en ocasiones, distorsionar la percepción. Tales factores pueden radicar en el receptor; en el objeto percibido o en el contexto de la situación donde ocurre la percepción. Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación estará muy influida por las características personales del

receptor (sus actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas). Las características del objeto también afectan lo que se percibe. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares. El contexto también es importante y el momento en que se observan los objetos o eventos influye en la atención, así como la ubicación, la iluminación, el calor o cualquier tipo de factor situacional” (Stephen, 2013, p.167)

Hellriegel detalla los factores externos e internos que se consideran para influir en la percepción del individuo.

Factores Externos

Los factores externos son características que influyen en la percepción de los hechos. Según Hellriegel (2004) los siguientes factores de percepción externos pueden establecerse como principios.

- **Tamaño.** Cuanto mayor sea el objeto, es más probable que se perciba.
- **Intensidad.** Cuando más intenso sea un factor externo (luces brillantes, ruidos fuertes, etc). más factible es que se perciba. Incluso el lenguaje de un correo electrónico de un gerente a un empleado refleja el principio de intensidad.
- **Contraste.** Es más probable que se perciban los factores externos que resalten contra el fondo o que no son los esperados. Además, el contraste de objetos con otros o con fondo influye en la forma en que se perciben.
- **Movimiento.** Resulta más factible que se perciba un factor en movimiento que uno estacionario.

- **Repetición.** Un factor repetido se percibirá con mayor facilidad que uno aislado. Los gerentes de comercialización utilizan este principio para atraer la atención de posibles clientes. Un anuncio repetirá ideas básicas y se presentará muchas veces para una mayor efectividad.
- **Novedad y familiaridad.** De acuerdo con las circunstancias, un factor familiar o uno nuevo son capaces de atraer la atención. Las personas en seguida notarán un elefante que camine por una calle de la ciudad. (Tanto la novedad como el tamaño aumentan la probabilidad de la percepción.)

Factores Internos

Los factores internos de la percepción son aspectos del perceptor que influyen en la selección de lo percibido. El poderoso papel que desempeñan los factores internos en la percepción se manifiesta en varias formas. Algunos de los factores internos más importantes son la personalidad, el aprendizaje y la motivación.

- **Personalidad.** La personalidad influye en forma interesante en qué y cómo perciben las personas. Cualquiera de las diferentes dimensiones de la personalidad, junto con otras numerosas características, son capaces de influir sobre el proceso de percepción. Al parecer, en muchas circunstancias la personalidad afecta en forma importante la manera en la que una persona percibe a otra.
- **Aprendizaje.** El aprendizaje determina el desarrollo de patrones de percepción. Un conjunto perceptual es la expectativa de una percepción basada en la experiencia previa con los mismos estímulos o similares.

- **Motivación.** La motivación también desempeña un papel importante en la determinación de lo que percibe una persona. Las necesidades deseos más apremiantes de alguien pueden influir en la percepción en cualquier momento específico. En general, las personas perciben las cosas que prometen contribuir a satisfacer sus necesidades y que en el pasado fueron agradables. Tienden a no tomar en cuenta los acontecimientos levemente perturbadores. (p.67-71)

2.1.5. Expectativas de los trabajadores

Las expectativas de los trabajadores son diversas basándose en los intereses propios de cada uno de ellos a fin de obtener o cumplir algún anhelo personal.

Según Hernández y Fernández (2010). Las expectativas son resultado de la interacción de la persona con la situación en la que se encuentra. La palabra expectativa deriva del latín *exspectatum*, que significa esperanza de realizar o conseguir algo. El uso común del concepto tiene diferentes acepciones, entre ellas, la posibilidad razonable de que algo suceda, la posibilidad de conseguir un derecho, una herencia, un empleo u otra cosa, al ocurrir un suceso que se prevé.

Las expectativas se basan según la satisfacción del trabajador, jefe, la empresa o institución, Belenguer se refiere a ello.

Como cualquier relación de éxito, la que se establece entre un trabajador y la empresa donde desarrolla su trabajo requiere de la reciprocidad y el

beneficio mutuo en ambos sentidos. Es decir, una relación equilibrada donde el valor de lo que apporto lo percibo compensado con el valor de lo que recibo. En el momento en que este equilibrio se rompe, una de las partes se siente frustrada y tratada injustamente, en estos casos, es difícil generar relaciones basadas en la confianza y lograr el compromiso.

Una empresa que requiera del compromiso e implicación de sus trabajadores debe identificar claramente cuáles son sus expectativas, y detectar de qué forma puede satisfacerlas o superarlas.

- **Expectativas sobre el trabajo:** un trabajo que tenga un sentido, que se transforme en algo útil para alguien, que esté adaptado a las capacidades y recursos de los que dispone la persona.
- **Expectativas sobre el jefe:** alguien que oriente, que preste su apoyo, que facilite, que valore y refuerce; pero al mismo tiempo que exija, que te empuje al crecimiento y avance continuo.
- **Expectativas sobre los compañeros:** personas que te acepten, que te hagan sentir parte de algo más grande, en la que nos movamos en un ambiente de confianza y colaboración.
- **Expectativas sobre la empresa:** que tenga un proyecto de futuro, que desarrolle una cultura que permita crecer en valores y que aporte estabilidad y significado a la faceta profesional.

No obstante, si las relaciones son recíprocas, no se trata sólo de esperar, sino de aportar valor para facilitar la recepción del mismo.

Si tenemos en cuenta estos aspectos en la relación que se produce entre trabajador y empresa, estamos facilitando la creación de vínculos sólidos que

ayudan a crecer a las empresas y a enfrentarse a cualquier situación por difícil que resulte.

2.1.6. Distanciamiento

El distanciamiento es un tema de gran interés ya que al darse de la manera incorrecta puede presentar conflictos, sea dentro del hogar personal o en el espacio laboral por lo cual veremos algunas concepciones.

Según Montero, el “espacio vital”, es ese metro cuadrado imaginario, esa burbuja que sólo se rompe con personas de confianza. Este espacio personal se denomina proxémico; la proxémica es una disciplina estudiada dentro de la comunicación no verbal y del lenguaje corporal.

Las distancias interpersonales definen la separación “adecuada” entre las personas. Tienen que ver con eso que denominamos el “espacio personal” y pueden influir en nuestro estado emocional. Cuando una persona que no conocemos en profundidad se acerca demasiado puede hacer que presenciemos cierta incomodidad. En este caso se podría decir que no está respetando la distancia interpersonal e invade nuestro espacio.

López (2009) menciona lo siguiente: El término proxémica es el que se propuso para referirse al estudio del uso y percepción del espacio social y personal, dentro del contexto cultural, para referirse a la “distancia interpersonal” que mantenemos cada uno de nosotros en relación a los demás. Notaba que la distancia social entre la gente está generalmente correlacionada con la distancia física y describió cuatro diferentes tipos de distancia:

- Distancia íntima, que se presenta en fase próxima entre 0 y 15 centímetros, y en fase lejana entre 15 y 45 centímetros. En esta situación se presenta la posibilidad de mantener un gran contacto sensorial (visual, olfativo, térmico, táctil) entre las personas.
- Distancia personal, que en fase próxima se da entre los 45 y 75 centímetros, y en fase lejana entre los 75 y 125 centímetros, y se presenta un cercano contacto sensorial entre las personas, donde el límite depende del alcance de las extremidades para saludarse, tocarse, darse la mano, etcétera.
- Distancia social, entre 1.25 y 2 metros en fase próxima, y entre 2 y 3.5 metros en fase lejana. En esta situación se presenta un contacto sensorial débil, como se da entre compañeros de trabajo.
- Distancia pública, que en fase próxima se presenta entre los 3.5 y 7.25 m, y mayor a los 7.25 metros en fase lejana. En esta situación se presenta un escaso contacto sensorial, típico en relaciones muy formales, conferencias, discursos, situaciones sociales entre desconocidos, etcétera.

Las invasiones que se puede presentar a estos espacios no solamente es corporal, también pueden ser auditivas, olfativas, o sensorial de algún otro tipo, por lo que entre compañeros con los que no se mantienen relaciones personales, el mantener distancias inferiores a 1.25 o 1.5 metros pueden dar lugar a conflictos.

2.1.7. Divisionismo

Divisionismo, se considera la acción de: "Partir, separar en partes una cosa o una cantidad. Distribuir, repartir entre varios. Separar un conjunto de personas o cosas en grupos, clases, etc. Levantar discordia entre dos o más personas; desunir los ánimos y voluntades. Separarse de la compañía o amistad. El divisionismo esta fomentado por acciones con la cual se intenta dividir a nuestro pueblo, a la masa revolucionaria, a los que apoyan indefectiblemente la revolución, crear discordia entre ellos.

Según García (2013) indica que "El divisionismo lucha contra la fortaleza que implica la unidad de los revolucionarios, trata de crear grietas en la misma y de fomentar conflictos que pudieran verse como contradicciones armónicas dentro del sistema. El divisionismo trata de explotar situaciones sobre las que la revolución ha luchado, que aún no están totalmente solucionadas y que requieren un determinado tiempo para estarlo. Sin embargo, en oportunidades estas situaciones se magnifican o se presentan como si la revolución se hubiera olvidado de ellas o no hubiera hecho nada por solucionarlas".

2.1.8. Murmuración

La murmuración es una actividad humana que consiste en hablar de alguien - tan bien como mal, aunque generalmente de forma desfavorable - sin que la persona en cuestión esté presente. Se parece al humo porque se disipa pronto, pero ennegrece todo lo que toca.

Murmurar es una de las actitudes tóxicas más habituales. Murmurar significa criticar a una persona a sus espaldas, hablar mal de ella. En muchos casos, esto deriva en una situación de hipocresía puesto que aquel que se queja no expresa realmente su forma de pensar delante de ese alguien a quien dedica malas palabras cuando no está presente, las personas que murmuran a las espaldas generan un mal ambiente en el trabajo puesto que no son personas claras en su comunicación. Siempre tienen algo que ocultar.

¿Qué efecto produce la murmuración? Desconfianza y malestar. Es decir, se producen barreras en la comunicación y heridas emocionales. Porque a nadie le gusta sentirse juzgado. Cuando eso ocurre, se siente decepcionado, especialmente, si este hecho procede de alguien inesperado.

2.1.9. Toma de decisiones

La toma de decisiones es uno de los actos de mayor trascendencia, esto se debe a que elegir hacer algo que pudiera traer consecuencias desfavorables genera conflicto y dudas (Riquelme)

La toma de decisiones es un proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Diariamente nos encontramos con situaciones donde debemos optar por algo, pero no siempre resulta simple. El proceso de la toma de decisiones hace hincapié en conflictos que se presentan y a los cuales hay que encontrarles solución.

Las decisiones son una parte esencial de la vida, tanto dentro como fuera del trabajo. Los ejecutivos son los responsables de decidir entre dos o más opciones. La toma de decisiones abarca todo el proceso que supone tomar

decisiones adecuadas y eficaces, desde la liberación inicial hasta la puesta en práctica (Martínez)

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es aquella que se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes. Es una relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad. (EcuRed)

2.2.2. Conflicto

El conflicto es una situación de confrontación de dos o más protagonistas, entre los cuales existe un antagonismo motivado por una confrontación de intereses. Como seres humanos que somos, estamos continuamente relacionándonos con otras personas y a partir de esa interacción aparecen frecuentemente conflictos de mayor o menor gravedad. Generalmente, los conflictos no suelen implicar violencia o agresividad, aunque si provocan malestar o nerviosismo ante la existencia de intereses contrapuestos, bien por diferencias de una persona con otra o bien porque la elección de una decisión u otra. (Psicoactiva)

2.2.3. Conflicto interpersonal

El conflicto interpersonal se da entre dos o más individuos. Surgen de oposiciones de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, debido a diferencias de personalidad o presiones referentes a los roles.

El conflicto entre individuos y grupos frecuentemente se relaciona con la manera en que las personas afrontan las presiones de conformidad que les impone su grupo de trabajo. (UNINCCA)

2.2.4. Confianza

Es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, ya que aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente. Al ser algo que se hace consciente y voluntariamente, supone trabajo y esfuerzo conseguirla. A pesar de que sea costoso llegar a ella, se caracteriza por ser una emoción positiva.

2.2.5. Cortesía

Es una expresión de las buenas maneras o del reconocimiento de las normas sociales que se consideran como correctas o adecuadas. Es importante destacar que la cortesía es un fenómeno cultural: lo que se considerada como cortés en una sociedad puede ser grosero o absurdo en otra. (Elizamar)

2.2.6. Desempeño laboral

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

2.2.7. Desconfianza

Todos hemos desconfiado de otras personas alguna vez. Pensamos mal de los demás, una frase suya, una mirada, nos sugieren todo un mundo de ideas y no siempre buenas. Algunas de esas ideas, por desgracia, corresponderán a la realidad, otras sin embargo no. Este es una situación más o menos habitual que puede dar pie a malos entendidos

2.2.8. Descortesía

Descortesía como el comportamiento que busca causar ofensa. Esto quiere decir, es un acto que voluntariamente amenaza el prestigio que esta también delimitado por el contexto. Lo que significa que algunos actos no pueden ser descorteses en todas las situaciones. Se distingue entre una descortesía inherente y una descortesía falsa. Por otro lado, la descortesía falsa no pretende causar ofensa, pero intenta mostrar solidaridad social o intimidad. Comúnmente, mientras más cercana sea la relación entre dos personas, menos es el grado de cortesía. Por otro parte, la descortesía inherente se refiere a actos de habla descorteses que no pueden ser evitados. (IRIZAR)

2.2.9. Distanciamiento

El espacio físico está relacionado con la proxemia, o estudio de las distancias corporales entre las personas dependiendo de su grado de afinidad y confianza, el contexto laboral u otros factores a tener en cuenta. En el trabajo contar con un espacio físico suficiente es fundamental para desarrollar al cien por cien tus capacidades y rendir con una productividad elevada.

2.2.10. Divisionismo

El divisionismo esta fomentado por acciones con la cual se intenta dividir a nuestro pueblo, a la masa revolucionaria, a los que apoyan indefectiblemente la revolución, crear discordia entre ellos. El divisionismo lucha contra la fortaleza que implica la unidad de los revolucionarios, trata de crear grietas en la misma y de fomentar conflictos que pudieran verse como contradicciones armónicas dentro del sistema. (García, 2013)

2.2.11. Expectativas

La expectativa es algo que se espera que ocurra en el futuro inmediato o mediato, la esperanza de que un suceso favorable ocurra o de que se obtenga algo anhelado. Cuando las expectativas son demasiado altas y por lo tanto imposibles de lograr o de que acontezcan se trata de una utopía.

2.2.12. Percepción

Las diferentes experiencias permiten percibir de diferente manera, y por lo tanto se actúa de acuerdo a las percepciones de la situación. Dentro del proceso de percepción intervienen lo percibido y quien percibe (el perceptor) considera que lo percibido puede ser una persona o un grupo de personas, organizaciones, objetos, o cualquier tipo de evento, ya sean nuevos o conocidos. Cuando el perceptor, trata de entender las razones de ciertos eventos se enfoca en sus hábitos, necesidades, habilidades o intereses, influirá en su percepción factores situacionales, como la naturaleza del

trabajo que desempeña y las características de la organización. (Gordon, 2002)

2.2.13. Permanencia en el trabajo

El lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social. (Salazar)

2.2.14. Puntualidad

La puntualidad en general, es una regla que exige de la persona ejecutar determinada acción en un tiempo determinado, ya que aunque la acción sea realizada satisfactoriamente, desequilibra el balance de tiempo de todas las demás. Ya sea en el trabajo, en la escuela, en una cita o en cualquier tipo de grupo social al cual se asista, la puntualidad es algo que debemos cumplir, pues todas las personas merecen respeto. (católica del norte 2012)

2.2.15. Responsabilidad

Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos. (FUNDACIÓN CANFRANC)

2.2.16. Trabajador

La persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. La gente en búsqueda de mejores condiciones de vida decide aceptar el trabajo que le ofrezcan, no importando el tipo, muchas ocasiones solamente se les contrata por temporada, en pocos casos se les da un trabajo de planta, sin embargo, el trabajador acepta (Rodríguez 2011)

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Hipótesis general

- Los conflictos interpersonales afectan significativamente el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno durante el periodo 2017 - I

2.3.2. Hipótesis específicas

- La inadecuada comunicación afecta el desempeño laboral por factores que se presentan como la desconfianza, descortesía y divisionismo entre los trabajadores de la institución.
- Las percepciones contrastantes afectan el adecuado desempeño laboral, siendo ocasionado por las expectativas de los miembros de la institución.

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE			
Conflictos interpersonales	Motivaciones de los conflictos	Descortesía Desconfianza Distanciamiento Divisionismo Percepciones contrastantes Expectativas	- Encuesta (Cuestionario)
DEPENDIENTE			
Desempeño laboral	Desenvolvimiento en el campo ocupacional	Responsabilidad Puntualidad Permanencia en su puesto de trabajo Expectativas	- Observación (Guía de Observación)

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODO

3.1. MÉTODO

Método de investigación a utilizarse es de estudio cuantitativo “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.4)

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es diseño no experimental “las investigaciones no experimentales se caracterizan por que los datos se recogen de la realidad sin introducir ninguna modificación” (Charaja, 2011, p.58)

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El modelo es de relación descriptivo investigación “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.80).

3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE OBSERVACIÓN

3.4.1. Unidad de observación

En la investigación realizada, se consideró como unidad de observación a la población de estudio obtenida mediante la fórmula de muestreo implementada por (Antony Ramos, 2009)

3.4.2. Unidad de análisis

Se consideró como unidad de análisis a los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

La presente investigación tiene como población a los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno siendo la cantidad de 86 personas quienes trabajan en la institución (Fuente cuadro de asignación del personal de la Dirección Regional de Educación Puno - 2017)

3.5.2. Muestra

La muestra es un Subgrupos de la población del cual se recolectan los datos de una población. Según Antony Ramos (UNEFM) 2009; La fórmula para calcular la muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

Donde:

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

En donde:

N = Tamaño de la población.

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso.

n = Tamaño de la muestra.

d² = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{86 \times (1.96)^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2 \times (86 - 1) + (1.96)^2 \times 0.05 \times 0.95} = 61$$

Se encuestó a 61 trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos para la recolección de información fueron las siguientes:

La encuesta: Técnica de investigación de uso frecuente de método descriptivo, la encuesta es una “técnica consiste en la estructuración de preguntas, ítems o reactivos con el objetivo de obtener datos sobre las variables” (Palomino, 2006, p.160). Como instrumento se utilizó el cuestionario a fin de recoger datos acerca de los conflictos interpersonales que se presentan en la institución.

La observación: Técnica donde se seleccionará aquello que queremos analizar, planteando previamente lo que se desea observar “la observación es un proceso empírico cuyo objetivo es determinar las propiedades o manifestaciones de un hecho actual” (Encinas, 1987, p.111) cuyo instrumento es la ficha de observación para obtener datos del desempeño laboral de los trabajadores.

3.7. MATERIALES

Escritorio

- Hoja bond
- Lapicero
- Cuadernillo de apuntes
- Folder

Técnicos

- Laptop (x556U - Portable - ASUS – Compra personal)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se detallará la investigación realizada con los datos obtenidos de las técnicas e instrumentos sobre los conflictos interpersonales en el desempeño laboral de la Dirección Regional de Educación Puno, Ubicado en Jr. Bustamante Dueñas 881- Urb II Etapa Chanu Chanu 2017 - I.

Los resultados de los instrumentos aplicados para la investigación, se presentarán en las siguientes tablas y figuras:

4.1. EFECTO DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN - PUNO

Tabla N° 1: Expectativa del Trabajador sobre su “centro de trabajo”

ESCALA	COMO SE SIENTE EN EL TRABAJADO		COMO CALIFICA SU ORGANIZACIÓN	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE %	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY CONFORME (MUY EFICIENTE)	7	11,5 %	1	1,6 %
CONFORME (EFICIENTE)	29	47,5 %	31	50,8 %
REGULAR	20	32,8 %	28	45,9 %
DISCONFORME (DEFICIENTE)	4	6,6 %	1	1,6 %
MUY DISCONFORME (MUY DEFICIENTE)	1	1,6 %	0	0,0 %
TOTAL	61	100,0 %	61	100,0 %

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

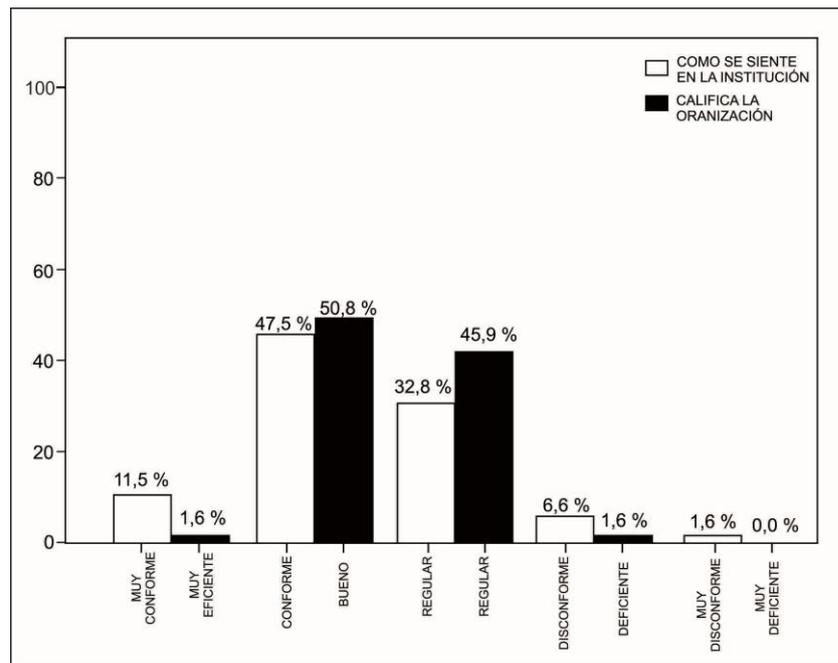


Figura N° 1: Expectativa del trabajador sobre su “centro de trabajo”

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a los trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 1 y figura N° 1, en relación a la encuesta realizada sobre cómo se sentía el trabajador en su organización y como la califica, se obtuvo el siguiente resultado cuya donde el 11.5 % mencionaron sentirse muy conformes en su centro de trabajo de una frecuencia de 7 personas y un 1.6 % lo califica como muy eficiente.

Un 47.5 % de encuestados se sienten conformes en su centro de trabajo de una frecuencia de 29, a su vez él 50.8 % lo califica como bueno a la organización siendo un mayor porcentaje considerable con el que se comprueba que se sienten bien en la institución. Sin embargo, el 32.8 % menciona que se sienten regularmente, de los cuales el 45.9 % lo califican como regular a la organización, aun considerando que el mayor porcentaje es positivo no se descarta que este porcentaje sea la apropiada para la institución. También se obtuvo que un 6.6 % se sienten disconformes, el 1.6 % considera la existencia de una deficiente organización. Por último, un mínimo

porcentaje considera estar disconforme con la organización el 1.6 % de una frecuencia de 1, en consecuencia, el porcentaje es mínimo de quienes se sienten menos conformes.

Por consiguiente, se observa que el mayor porcentaje de trabajadores está satisfecho considerando lo siguiente “el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general” estos pueden influir en la satisfacción del trabajador, sin embargo no son los únicos factores que se pueden considerar “De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente

Considerando que “Las expectativas son resultado de la interacción de la persona con la situación en la que se encuentra. El uso común del concepto tiene diferentes acepciones, entre ellas, la posibilidad razonable de que algo suceda, la posibilidad de conseguir un derecho, una herencia, un empleo u otra cosa, al ocurrir un suceso que se prevé (Hernández y Fernández, 2010) Por lo tanto, de acuerdo al autor y los resultados obtenidos se plantea que los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno, se sienten conformes según el mayor porcentaje, sin embargo, el 45.2 % es un resultado considerable que representa a un grupo de personas que califican como regular a su centro de trabajo, quienes poseen mayores expectativas sobre su centro laboral, en este caso existe situaciones y circunstancia que conllevan a no considerar adecuada su centro de trabajo, entonces se observa que existe una relación regular entre la expectativa del trabajador sobre el ambiente laboral y el desenvolvimiento en el.

Tabla N° 2: Expectativa del trabajador sobre la relación con sus compañeros

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY EFICIENTE	6	9,8 %
BUENO	30	49,2 %
REGULAR	21	34,4 %
DEFICIENTE	3	4,9 %
MUY DEFICIENTE	1	1,6 %
Total	61	100,0 %

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

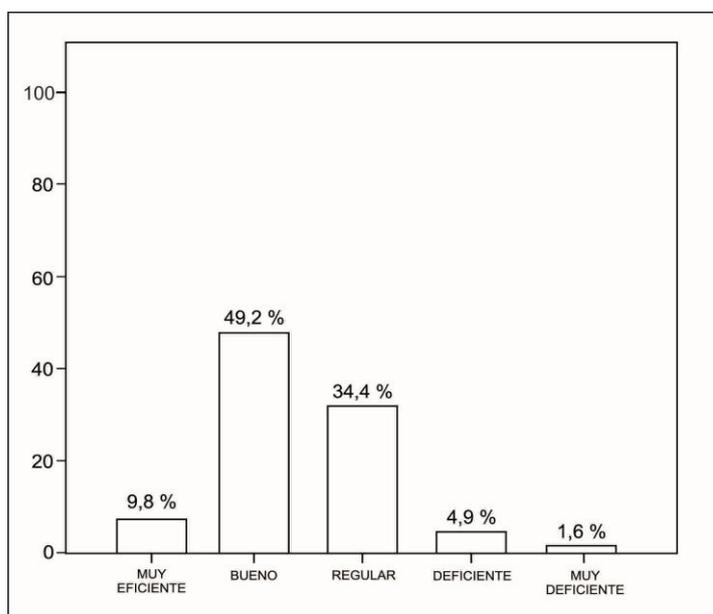


Figura N° 2: Expectativa del trabajador sobre la relación con sus compañeros

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 2 y figura N° 2 según la pregunta planteada en la encuesta ¿cómo considera que es la relación con sus compañeros? Un 9.8 % considera que es muy eficiente de una frecuencia de 6. El 49.2 % considera que su relación con sus compañeros de trabajo es buena, siendo el porcentaje mayor en la figura, de una frecuencia de 30.

A su vez se tiene el 34.4% de una frecuencia de 22, manifiestan que la relación con sus compañeros es regular. Sin embargo, el 4.9 % menciona que su relación es deficiente de una frecuencia de 3 y el 1.6 % indica que su relación es muy deficiente siendo ambas alternativas de menor presencia en el trabajo.

La expectativa que poseen los trabajadores de la relación con sus compañeros de trabajo es tener mayor confianza y colaboración mutua, de esta forma tener un mejor clima en el que se considera “Expectativas sobre los compañeros, personas que te acepten, que te hagan sentir parte de algo más grande, en la que nos movamos en un ambiente de confianza y colaboración” (Belenguer)

Entonces el mayor porcentaje considera que su relación con sus compañeros es buena, estableciendo la sumatoria de ambas alternativas positivas dan un porcentaje mayor al 50 % de la población y el otro porcentaje de los trabajadores tienen una relación regular a deficiente quienes consideran tener una inadecuada relación con sus compañeros de trabajo.

Se pudo evidenciar como las expectativas del trabajador sobre la relación con sus compañeros estaba positivamente correlacionada con el desempeño laboral puesto que para el adecuado funcionamiento se requiere mayor comprensión y comunicación recíproca entre los trabajadores.

Tabla N° 3: Expectativa del trabajador sobre la relación con su jefe

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY EFICIENTE	7	11,5 %
BUENO	42	68,9 %
REGULAR	11	18,0 %
DEFICIENTE	1	1,6 %
MUY DEFICIENTE	0	0,0 %
Total	61	100,0 %

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017

ELABORADO POR: El investigador

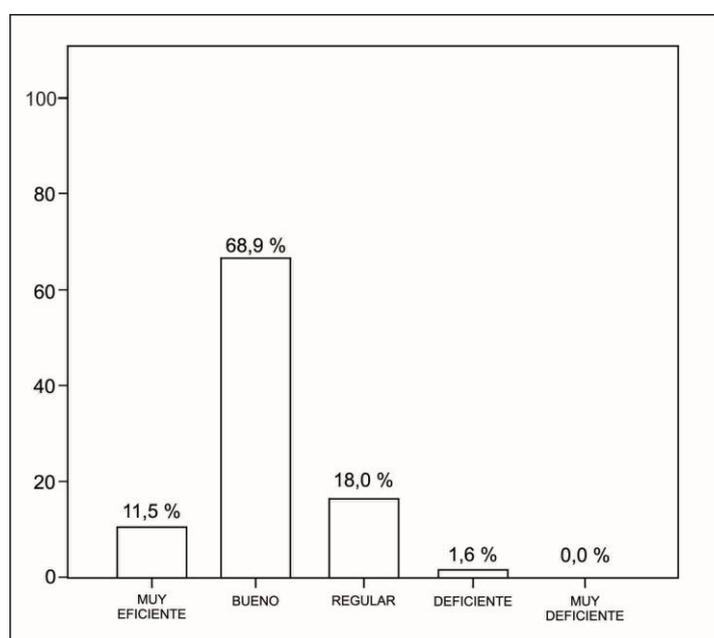


Figura N° 3: Expectativa del trabajador sobre la relación con su jefe

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017

ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

Según la tabla N° 3 y figura N° 3, el 11.5 % de una frecuencia de 7, mencionaron que la relación con su jefe es muy eficiente, a su vez el 68.9 % considera que su relación es buena de una frecuencia de 42 en este sentido se observa que el porcentaje de alternativa positiva es mayor.

Un 18.0 % considera que la relación con su jefe es regular, de una frecuencia de 11. También el 1.6 % mencionaron que la relación es deficiente, referente a los resultados negativos es mínimos a la población establecida.

Según Belenguer menciona lo siguiente referente a la expectativa del trabajador sobre el jefe “Expectativas sobre el jefe, alguien que oriente, que preste su apoyo, que facilite, que valore y refuerce; pero al mismo tiempo que exija, que te empuje al crecimiento y avance continuo”.

“Queda patente que, una relación afable con los jefes puede aumentar las posibilidades de éxito profesional. La mejora del bienestar en el trabajo y el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales son aspectos que pueden verse también beneficiados y resulta mucho más positivo mantener una buena relación con todos los compañeros de trabajo que compartir un ambiente tenso y conflictivo”
(Randstad)

En consecuencia, la relación de los empleados de la Dirección Regional de Educación Puno con sus jefes es buena de acuerdo a la sumatoria de los resultados positivos que es mayor al 50 % de la población quienes consideran que su jefe valora su esfuerzo y les oriente, sin embargo, no podemos dejar de tomar en cuenta quienes manifiestan lo contrario cualquier dificultad conlleva a un conflicto interpersonal. Entonces el desempeño laboral del trabajador depende de la adecuada relación con el jefe de trabajo, de esta forma la comunicación sería eficaz y armoniosa.

Tabla N° 4: Percepción del trabajador sobre la comunicación interpersonal en su centro laboral

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY EFICIENTE	1	1,6 %
BUENO	22	36,1 %
REGULAR	27	44,3 %
DEFICIENTE	11	18,0 %
MUY DEFICIENTE	0	0,0 %
Total	61	100,0 %

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP – 2017
 ELABORADO POR: El investigador

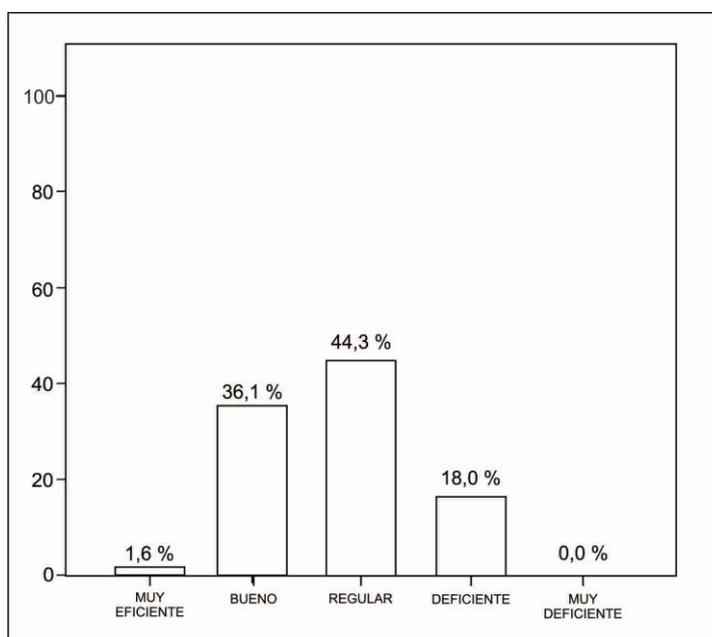


Figura N° 4: Percepción del trabajador sobre la comunicación interpersonal en su centro laboral

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
 ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 4 y figura N° 4 se refiere a la comunicación interpersonal en la Dirección Regional de Educación Puno, un 1.6 % considera que es muy eficiente y el 36.1 % considera que es eficiente sumando ambos resultados favorables para la institución es mínimo al 50 %.

El 44.3 % de los encuestados manifiestan tener una comunicación interpersonal regular de una frecuencia de 27, siendo mayor el resultado con mayor porcentaje en la encuesta realizada. Un 18.0 % considera tener una comunicación interpersonal deficiente de una frecuencia de 11. Como resultado de este cuadro y figura se puede observar que la Dirección Regional de Educación Puno, tiene una comunicación interpersonal inadecuada según el siguiente autor menciona que el conflicto surge por una inadecuada comunicación para lo cual se considera la siguiente noción:

“Los conflictos también surgen por interdependencia de las labores, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia por recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias. En toda organización, el conflicto entre diferentes intereses es inevitable y, en ocasiones, su magnitud es considerable y destructiva” (Newstroom, 2011, p.272).

Referente a la comunicación interpersonal que se presenta de forma regular a deficiente en la institución se considera lo siguiente “La comunicación interpersonal es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias (valores), actitudes y sentimientos, mediante uno o más medios de difusión que generan una respuesta” (Hellriegel, 2004, p.291)

En este sentido la comunicación interpersonal establece una vía para las relaciones cuyo factor es importante para la institución, en caso de presentarse una inadecuada comunicación interpersonal se dará origen a un conflicto a causa de la deficiente comunicación. En tal caso surgirá un desempeño laboral inapropiado puesto que no se comunican eficazmente siendo este un factor importante.

Tabla N° 5: Percepción del trabajador sobre la cortesía en su centro laboral

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY EFICIENTE	1	1,6 %
BUENO	21	34,4 %
REGULAR	36	59,0%
DEFICIENTE	3	4,9 %
MUY DEFICIENTE	0	0,0 %
Total	61	100,0 %

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

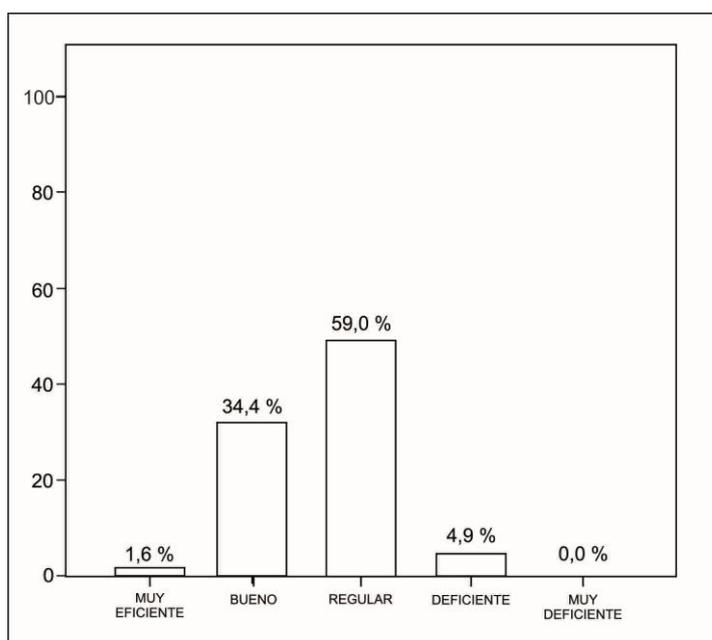


Figura N° 5: Percepción del trabajador sobre la cortesía en su centro laboral

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 5 y figura N° 5 se obtuvo el siguiente resultado de las encuestas realizadas en la institución, el 1.6 % indica tener una cortesía muy eficiente, de una frecuencia de 1.

Un 34.4 % de los trabajadores de la institución respondieron que existe una cortesía buena, de una frecuencia de 21, siendo un resultado positivo para la institución sin embargo es menor al 50 %.

Según la figura el 59.0 % respondieron que la cortesía es regular de frecuencia de 36, por otra parte, un 4.9 % considera que se tiene una cortesía deficiente frecuencia de 3, considerando ambos aspectos se tiene una cifra mayor al 50 %.

Estos resultados indican que existe una cortesía regular a deficiente, considerándose desfavorable para la institución, lo cual aumenta la tensión y surgen mayores conflictos interpersonales a su vez afecta el adecuado desenvolvimiento del trabajador, el siguiente autor señala lo siguiente:

Descortesía: el respeto, la empatía y el cuidado mutuos son los elementos de cohesión que mantienen unidos a los equipos de trabajo, pues muchas organizaciones reportan que las dividen la rudeza y la falta de cortesía “elemental”. Sin importar la causa, la descortesía en el sitio de trabajo puede ocasionar que aumenten las tensiones, estalle la ira y surjan conflictos. (Newstroom, 2011, p.274). Según este autor manifiesta que a causa de la descortesía surgen conflictos, el cual se reflejó en el resultado obtenido en el que indican que el mayor porcentaje mostro que la cortesía es regular a deficiente, cuyo aspecto es de importancia ya que a causa de esta descortesía el ambiente se convierte en un lugar desagradable y tenso, donde la comunicación interpersonal se deteriora conllevando a un inadecuado desenvolvimiento del empleado.

Tabla N° 6: Percepción del trabajador sobre el nivel de confianza

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY EFICIENTE	2	3,3 %
BUENO	20	32,8 %
REGULAR	27	44,3 %
DEFICIENTE	10	16,4 %
MUY DEFICIENTE	2	3,3 %
Total	61	100,0

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

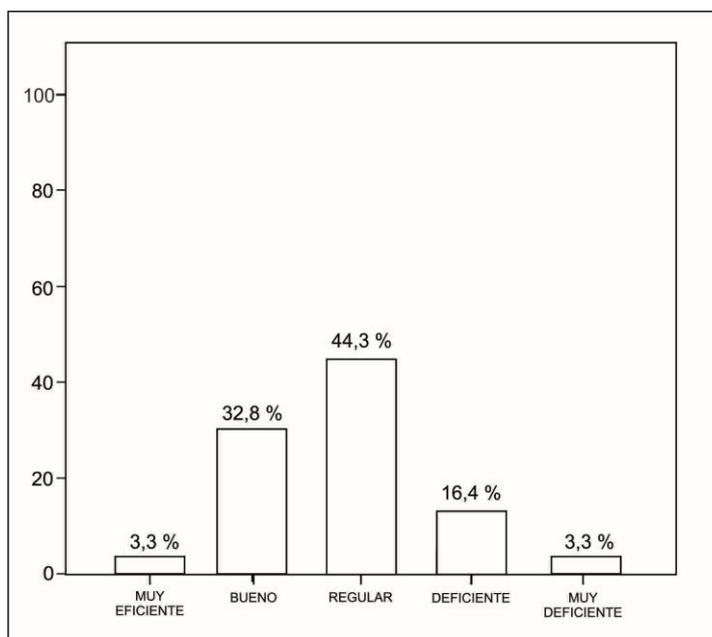


Figura N° 6: Percepción del trabajador sobre el nivel de confianza

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

Según la tabla N° 6 y figura N° 6, el 3.3 % de los encuestados consideran que la confianza es muy eficiente de una frecuencia de 2 y un 32.8 % menciona que la confianza en la institución es buena. Sin embargo el 44.3 % de los trabajadores indican que es regular en la institución de una frecuencia de 27, el 16.4 % menciona que existe una confianza deficiente de una frecuencia de 10 y un 3.3 % de encuestados considera tener una muy deficiente confianza, en este caso se observa que los resultados negativos son mayores.

La desconfianza entre miembros de la institución provocaría conflictos entre los integrantes “Falta de confianza: toda relación duradera requiere cierto grado de confianza, es decir, la capacidad de una y otra parte de depender de las palabras y acciones de la otra. Cuando alguien tiene una razón real o percibida para no confiar en otro, surge la posibilidad de conflicto” (Newstrom, 2011, p.274) en este caso en el resultado se observó que el mayor porcentaje considera tener un nivel de confianza regular a deficiente el cual conllevaría a la generación de conflictos según el autor. También se manifiesta que el conflicto. “Se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre /grupos o equipo, esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes. En condiciones extremas de competencia y conflicto, las partes establecen actitudes hacia los otros caracterizadas por la desconfianza, la rigidez, el centro de atención sólo en el interés propio, la falta de voluntad para escuchar, etcétera” (Hellriegel, 2004, p.230) de tal forma se indica que tal acción propiciaría una deficiente comunicación y a su vez un inapropiado desempeño laboral entre los trabajadores.

Tabla N° 7: Percepción del trabajador sobre el divisionismo y distanciamiento del personal

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	20	32,8 %
NO	13	21,3 %
A VECES	28	45,9 %
Total	61	100,0 %

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017

ELABORADO POR: El investigador

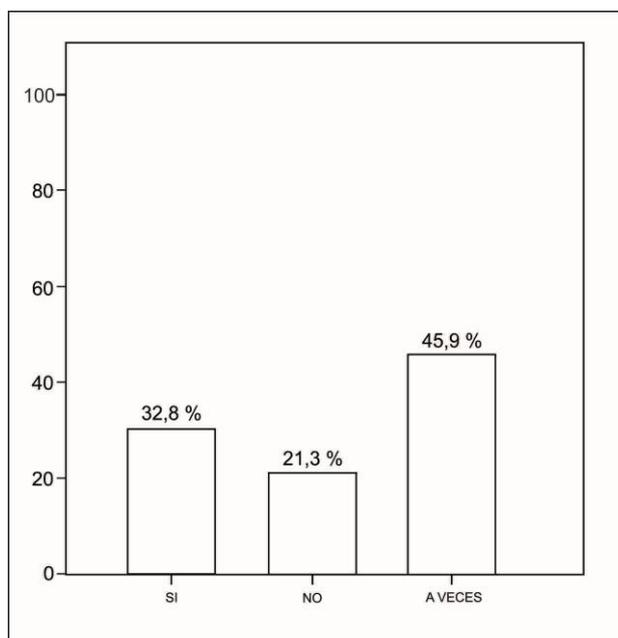


Figura N° 7: Percepción sobre el divisionismo

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017

ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 7 y figura N° 7, en relación a la encuesta realizada sobre los conflictos interpersonales de un total de 61 trabajadores equivale al 100 %, el 32.8 % mencionaron la existencia del divisionismo de un total de 20 personas.

Un 21.3 % menciona que no existe divisionismo entre los empleados del centro de trabajo corresponde a una frecuencia de 13 personas, siendo el sumatorio mínimo de trabajadores quienes piensan que no existe divisionismo.

De otro lado encontramos que el 45.9 % de trabajadores consideran que a veces se presenta el divisionismo entre sus compañeros de trabajo, consideramos la sumatoria del 32.3 % y el 46.8 % nos resulta más del 50 % quienes consideran la existencia de divisionismo.

Según el siguiente autor se refiere a ello como generador de discrepancia y desunión entre los trabajadores “Divisionismo, se considera la acción de: Partir, separar en partes una cosa o una cantidad. Distribuir, repartir entre varios. Separar un conjunto de personas o cosas en grupos, clases, etc. Levantar discordia entre dos o más personas; desunir los ánimos y voluntades. Separarse de la compañía o amistad” (García)

También se considera la siguiente acepción “Los conflictos se producen por la interacción personal y profesional con personas de nuestro grupo y de grupos ajenos. Las Causas Interpersonales se refieren a aquellos factores directamente relacionados con los individuos, las relaciones sociales y el modo de percibir y de pensar de los demás” (Jiménez, 2012, p.58) en este caso se puede indicar que el divisionismo se presenta de manera predominante entre los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno, ya que la existencia de grupos que están separados sean entre nombrados, contratados o por ambigüedad conllevan a un suceso en el que se genera conflictos

interpersonales que afectan el desempeño laboral. A continuación, se precisará los resultados encontrados sobre la existencia del distanciamiento entre el personal.

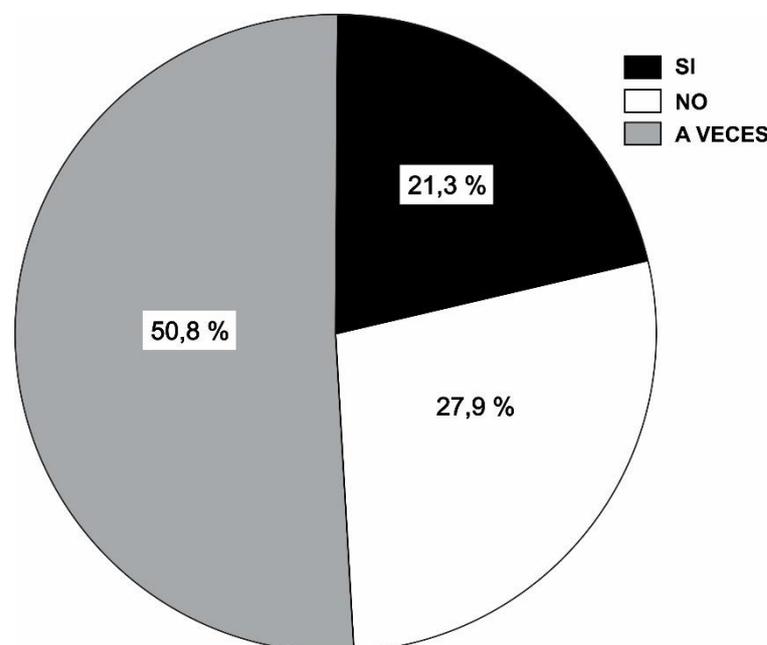


Figura N° 8: Percepción sobre el distanciamiento

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

Según la figura N° 8 se observa que el 21.3 % considera que si hay distanciamiento entre sus compañeros de trabajo, el 27.9 % indica que no existe distanciamiento, sin embargo el 50.8 % menciona que el distanciamiento entre el personal de trabajo se presenta en ocasiones.

En consecuencia, se tiene un mayor porcentaje que indica que existe distanciamiento entre el personal que labora en la Dirección Regional de Educación Puno, el distanciamiento ocasiona la pérdida de una comunicación armoniosa de las personas en conflicto evitando el contacto personal o directo.

Las distancias interpersonales definen la separación “adecuada” entre las personas. Tienen que ver con eso que denominamos el “espacio personal” y pueden influir en nuestro estado emocional. Cuando una persona que no conocemos en profundidad se acerca demasiado puede hacer que presenciemos cierta incomodidad. En este caso se podría decir que no está respetando la distancia interpersonal e invade nuestro espacio (Montero) a su vez el siguiente autor manifiesta que “Las invasiones que se puede presentar a estos espacios no solamente es corporal, también pueden ser auditivas, olfativas, o sensorial de algún otro tipo, por lo que entre compañeros con los que no se mantienen relaciones personales, el mantener distancias inferiores a 1.25 o 1.5 metros pueden dar lugar a conflictos” (López, 2009)

En este caso consideramos que más del 50% menciona haber presenciado distanciamiento entre compañeros de trabajo, ocasionando una inadecuada comunicación y deficiente relación, surgiendo conflictos interpersonales que afectan el desempeño laboral, en este caso se observa que existe una correlación considerable entre estos aspectos como el distanciamiento y divisionismo conllevan a un deficiente desenvolvimiento laboral.

Tabla N° 8: Percepción del trabajador sobre los ataques o indirectas

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	15	24,6 %
NO	23	37,7 %
A VECES	23	37,7 %
Total	61	100,0 %

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

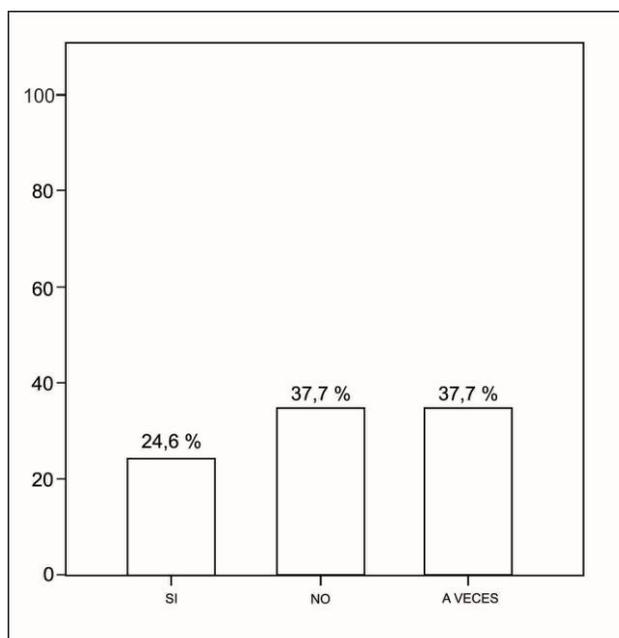


Figura N° 9: Percepción del trabajador sobre los ataques o indirectas que surgen entre compañeros de trabajo

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 8 y figura N° 9 el 24.2 % afirma haber presenciado ataques o indirectas entre compañeros de trabajo con una frecuencia de 15 personas, el cual presenta un resultado preocupante que exista este tipo de situaciones dentro de cualquier institución.

Un 37.1 % de personas mencionan que no han presenciado ninguna situación de ese tipo, de una frecuencia de 23 personas encuestadas siendo un resultado menor al 50 %.

Sin embargo, el 37.1 % de encuestados consideraron que en ocasiones presenciaron situaciones de ese tipo, cuyo resultado se asemeja al párrafo anterior, en este caso al presentarse este aspecto consideramos acoplar ambos resultados desfavorables para la institución, siendo el mayor porcentaje en la encuesta.

Uno de los aspectos importantes en este caso son los choques de personalidad “No todo el mundo piensa, siente, ve o actúa del mismo modo. Algunas personas simplemente nos sacan de quicio y no sabemos con certeza por qué. Las diferencias de personalidad ocasionan conflictos” (Newstroom, 2011, p.274-276) Por consiguiente se consideran que el mayor porcentaje de trabajadores mencionaron que sí y a veces presenciaron ataque o indirectas entre sus compañeros, esto debido a que cada persona tiene una manera diferente de ver o actuar, resultado que conlleva al surgimiento del conflicto según el autor. Los ataque e indirectas que se presencian en la institución afecta el desempeño laboral que propicia un ambiente desfavorable.

Tabla N° 9: Percepción del trabajador sobre comentario o murmuraciones que surgieron en su centro de trabajo

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	24	39,3 %
NO	11	18,0 %
A VECES	26	42,6 %
Total	61	100,0 %

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
 ELABORADO POR: El investigador

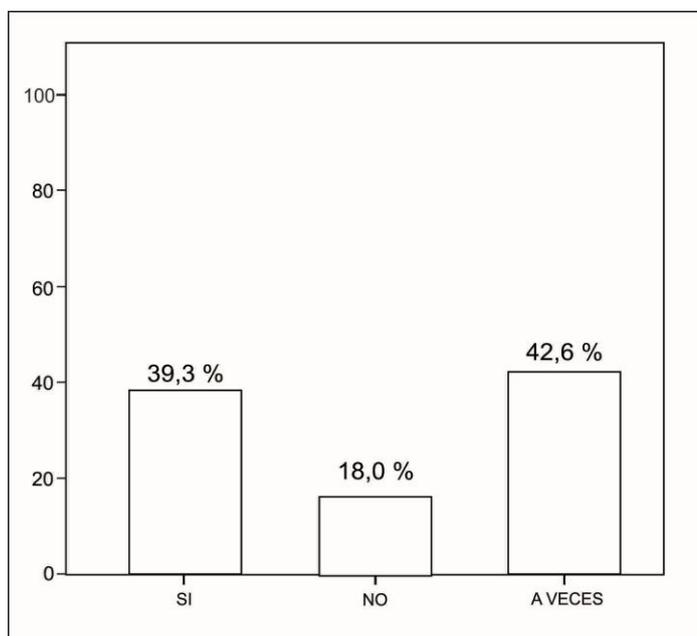


Figura N° 10: Percepción del trabajador sobre comentario o murmuraciones que surgieron en su centro de trabajo

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
 ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

Según la tabla N° 9 y figura N° 10 se observa que el 39.3 % de personas han escuchado comentarios o murmuraciones en su centro de trabajo de una frecuencia de 24 empleados.

El 18.0 % no ha escuchado ningún comentario o murmuraciones en su centro de trabajo de una frecuencia 11 personas entre nombrados y contratados, siendo un resultado mínimo.

Un 42.6 % de trabajadores escucharon comentarios y murmuraciones, en este aspecto se considera los mayores porcentajes del resultado sin antes referirnos al tema, según la siguiente concepción sobre la murmuración “es una actividad humana que consiste en hablar de alguien tan bien como mal, aunque generalmente de forma desfavorable sin que la persona en cuestión esté presente”. A su vez también se dice que “las personas que murmuran a las espaldas generan un mal ambiente en el trabajo puesto que no son personas claras en su comunicación; siempre tienen algo que ocultar”.

Como resultado de un 42.6 % y el 39.3 % considera haber escuchado comentarios y murmuraciones, que tienden a ocasionar conflictos entre los trabajadores ya que su comunicación no es la adecuada como se refiere en las concepciones anteriormente planteadas, a continuación; se mostrará que tipo de comentarios y murmuraciones escucharon en su centro de trabajo en caso se haya respondido con afirmaciones.

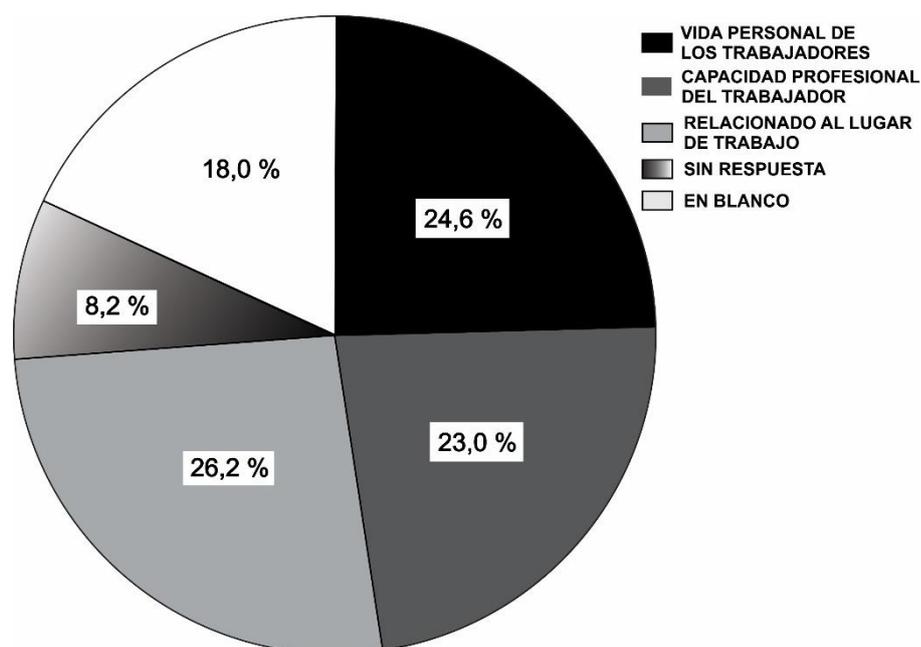


Figura N° 11: Tipo de comentarios que escucharon en el centro de trabajo

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

En relación a la pregunta anterior el 18.0 % de personas mencionaron no haber escuchado ningún comentario los cuales se tiene como alternativa en blanco, las siguientes respuestas se dividieron en cuatro aspectos referente a la vida personal, capacidad de trabajo, referente al centro de trabajo y por último sin respuesta dado que algunas personas no mencionaron ningún aspecto.

Un 24.6 % mencionaron que se refieren a la vida personal de los trabajadores, comentarios de sus compañeros quienes se involucran en situación externas al trabajo.

Según al 23.0 % respondieron que se refieren a temas sobre la capacidad del trabajador como: no cumplen su roll, solo se encuentran sentados y recién están aprendiendo, son aspectos que se encontraron en el cuestionario realizado a la institución.

El mayor porcentaje se da en el 26.2 % referente al lugar de trabajo, los encuestados respondieron lo siguientes puntos considerados: las condiciones laborales en la se encuentran, existe demasiados cambios y rotación de personal, existe una inadecuada comunicación y un bajo nivel de confianza en el trabajo.

Quienes no respondieron con haber escuchado algún comentario es el 8.2 % considerado en la figura como sin respuesta.

En consecuencia, el rumor es un sistema informal según el autor menciona que son importantes “No significa que no sean una fuente importante de información. Los rumores tienen tres características principales. En primer lugar, no están controlados por la administración. En segundo lugar, la mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales que emite la alta dirección. Y, en tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas” (Stephen, 2009, p.359). En este caso se observa que los comentarios o murmuraciones ocasionan conflictos interpersonales que afectan el adecuado desempeño laboral de la institución.

Tabla N° 10: Percepción del trabajador sobre (Se toman decisiones inadecuadas a causa de algún conflicto entre compañeros de trabajo)

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	11	18,0 %
NO	27	44,3 %
A VECES	23	37,7 %
Total	61	100,0 %

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
 ELABORADO POR: El investigador

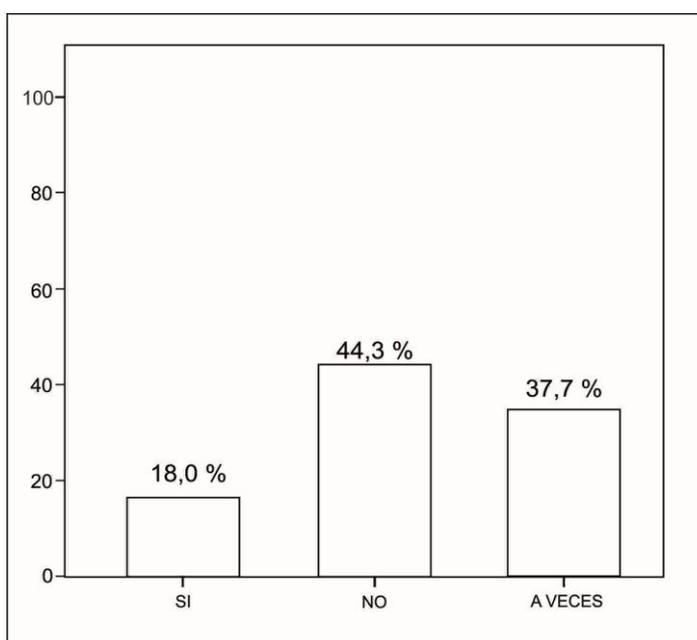


Figura N° 12: Percepción del trabajador sobre (Se toman decisiones inadecuadas a causa de algún conflicto entre compañeros de trabajo)

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017
 ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

Según la tabla 10 y figura 12 sobre las malas decisiones que toman por algún conflicto entre compañeros de 61 personas que equivalen al 100 %, el 18.0 % es el porcentaje de las personas que afirman que se ha tomado malas decisiones, siendo una frecuencia de 11 personas siendo.

El 44.3 % cuya frecuencia es de 27 trabajadores optaron por considerar que no se toman malas decisiones por conflictos entre compañeros, sin embargo, el 37.7 % mencionaron que se presentan inadecuadas tomas de decisiones a causa de los conflictos.

Según el siguiente autor se refiere a la toma de decisiones “es uno de los actos de mayor trascendencia, esto se debe a que elegir hacer algo que pudiera traer consecuencias desfavorables genera conflicto y dudas” (Riquelme) a su vez se plantea que “es un proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Diariamente nos encontramos con situaciones donde debemos optar por algo, pero no siempre resulta simple. El proceso de la toma de decisiones hace hincapié en conflictos que se presentan y a los cuales hay que encontrarles solución” en este caso se observa que la toma de decisiones es muy importante en la institución, ya que a causa de ella se puede generar una inadecuada comunicación que conlleva a los conflictos.

Como “La comunicación es un proceso de gran complejidad, pues está muy ligado a varios acontecimientos que ocurren dentro de la organización, tales como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y el conflicto organizacional, entre otros. La efectividad de la comunicación es determinante en la realización de estos procesos” (Parra, 2008, p.19) de acuerdo a esta concepción se aprecia que no se comunican apropiadamente por ello que se toman decisiones inadecuadas.

En consecuencia, sobre la interrogante de tomar decisiones inadecuadas por conflictos que se presenten en el trabajo, resulta ser el mayor porcentaje quienes mencionaron que si o a veces se presentaron esos sucesos, el cual conduce a que usualmente se den confusiones sobre algún aspecto en particular, las personas no pensamos de la misma manera por ello se observa la existencia de conflictos interpersonales en la institución, que perjudican el adecuado desenvolvimiento laboral.

Tabla N° 11: Desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación

INDICADORES	CRITERIOS				
	Muy eficiente (2)	Bueno (1,5)	Regular (1)	deficiente (0,5)	Muy deficiente (0)
Responsabilidad			X		
Puntualidad			X		
Asistencia permanente		X			
Presentación personal adecuada		X			
Trato cordial y cortes a las personas				X	
Desenvolvimiento en el campo ocupacional			X		
TOTAL					

FUENTE: Encuesta de conflicto interpersonal realizado a trabajadores de la DREP - 2017

ELABORADO POR: El investigador

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro obtenido mediante la ficha de observación se apreció que el desempeño laboral de los trabajadores es regular - bueno esto por los indicadores que se consideraron para calificar este aspecto.

“El desempeño es una función de varios factores, pueda reducirse a tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño. Pero es probable que los empleados talentosos con poca motivación no tengan éxito. Además, otros factores del ambiente de trabajo (o incluso del ambiente externo, que incluye cuestiones personales, familiares y de comunidad) pueden afectar el desempeño de forma positiva o negativa” (Bohlander, 2014, p.383) A su vez al realizar una comparación de la ficha de observación y el cuestionario se refleja que los trabajadores tienen una deficiente comunicación entre otros aspectos como la relaciones entre los integrantes de la institución que conlleva a una organización inadecuada, también se puede observar que el conflicto interpersonal causada por las percepciones contrastantes, afectan en gran medida el desenvolvimiento en cuyo caso ocasiona un deficiente desempeño laboral.

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno, es afectado desfavorablemente por los conflictos interpersonales, los resultados evidencian que existe una inadecuada comunicación interpersonal, distanciamiento, comentarios verbales inadecuados y una deficiente relación con los compañeros, causando un inadecuado desenvolvimiento laboral.
- SEGUNDA:** La comunicación interpersonal entre los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno es deficiente, ocasionado por una escasa fluidez en la comunicación, el distanciamiento, el divisionismo, las murmuraciones, los comentarios, la desconfianza y descortesía, factores que se presentan en la institución que afectan el desempeño laboral del personal.
- TERCERA:** Las percepciones contrastantes afectan el desempeño laboral, debido a la diferencia de ideas que tienen los trabajadores y a la escasa fluidez en la comunicación interpersonal, el cual conlleva al surgimiento del rumor y chisme, sobre temas como la vida personal del trabajador y referente al centro laboral, aspectos que ocasionan confusiones y conflictos en la institución.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** A los estudiantes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social que, dentro de la presente investigación, se desea que haya mejora continua del mismo, por lo tanto, se recomienda a los estudiantes que tengan interés en el proyecto, realizar el estudio de campo y complementación sobre los efectos de los conflictos interpersonales en la entidad que presenten indicios del suceso.
- SEGUNDA:** A la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social que consideren realizar capacitaciones, sobre el tema de conflictos interpersonal y comunicación en las diversas organizaciones, para que se pueda fortalecer el desempeño y relación de los empleados de las instituciones de la ciudad o región Puno.
- TERCERA:** A la Dirección Regional de Educación Puno, que realicen actividades de participación entre los trabajadores que fomenten la adecuada comunicación y capacitaciones sobre temas que fortalezcan las relaciones interpersonales en las instituciones a fin de motivar y mejorar el desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bohlander, George y Snell, Scott (2004). *Administración de Recursos Humanos* (14a Edición) México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Charaja C. Francisco (2011). *Administración de la Educación*. Edit. Nuevo Mundo. 1ra Edición. Puno – Perú.
- Dana D. (2005) *Managing Differences: How to Build Better Relationships at Work and Home* (4th edn). St Petersburg, FL: MTI Publications
- Encinas R., Irma (1987) *Teoría y técnica en la investigación educativa*. Lima: AVE S.A.
- Gordon, J. R. (2002). *Organizational Behavior. A Diagnostic Approach*. (7a. ed.). USA: Prentice Hall
- Hellriegel, Don y Slocum, John W. (2004). *Comportamiento Organizacional (Décima Edición)* México, D.F.: International Thomson Editores.
- Hernández, G., y Fernández, J. (2010). *Expectativas profesionales: Un estudio de caso*. Revista Mexicana de Orientación Educativa.
- Hernández S., Roberto, Fernández C., Carlos y Baptista L. María del Pilar (2010) *Metodología de la investigación* (Quinta Edición) México McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Ivancevich, Jhon M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª Edición) México, D.F.: McDraw-Hill/Interamericana Editores.
- Ivancevich, John M.; Konopaske Robert y Matteson Michael T. (2006). *Comportamiento organizacional* (séptima edición) México, D.F.: McDraw-Hill /Interamericana Editores.
- Jiménez. Elisa del Pino (2012). *Conflictos, persona y trabajo ¿Son difíciles de manejar?* (1ra Edición) Madrid: Fundación Confemetal.

Newstroom, Jhon W. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo* (13^a Edición) México, D.F.: McDraw-Hill/Interamericana Editores.

Pinilla, Antoni (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa* (1ra Edición) Barcelona: Editores Técnicos Asociados (ETA).

Quispe C. Luz E. (2010) “*Análisis de los conflictos interpersonales en trabajadores de la UGEL Chucuito Juli y su influencia en el desempeño laboral durante el periodo 2009*”. Tesis Licenciatura en Contador Público. Puno: Universidad Nacional del Altiplano, Escuela Profesional de Ciencias Contables.

Quispe C. Luz E. (2010) “*Análisis de los conflictos interpersonales en trabajadores de la UGEL Chucuito Juli y su influencia en el desempeño laboral durante el periodo 2009*”. Tesis Licenciatura en Contador Público. Puno: Universidad Nacional del Altiplano, Escuela Profesional de Ciencias Contables.

Stephen, P. Robbins y Timothy A. Judge (2009 - 2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera edición) México: Pearson Educación.

Whetten David A. y Cameron Kim S. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava Edición) México: Pearson Educación

WEBGRAFÍA

- Anónimo. *Murmuración*. Recuperado el 20 de febrero del 2018, de <https://educalingo.com/es/dic-es/murmuracion>
- Anónimo. *¿Qué es Toma de decisiones?* Recuperado el 20 de febrero del 2018, de <http://concepto.de/toma-de-decisiones/>
- Anónimo. *Expectativas*. Recuperado el 20 de junio del 2018, de <https://deconceptos.com/general/expectativa>
- Arantxa, Irizar (2014) *El estudio de la descortesía*. Recuperado el 21 de febrero 2018. www.wikiestudiantes.org/el-estudio-de-la-descortesia/
- Belenguer, Amalia. *Expectativas de los trabajadores*. Recuperado el 21 de febrero del 2018, de <http://www.inmerco.com/blog/35-enfoque/recursos-humanos/368-expectativas-de-los-trabajadores>
- Coello A. Verónica (2013 - 2014) *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Tesis Licenciatura en Psicología. Guayaquil-Ecuador: Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Psicológicas. Recuperado 18 de mayo 2016, de <https://es.scribd.com/document/291677753/TESIS-Condicion-Laborales-Que-Afectan-El-Desempeno-Laboral-de-Empresa-Contratada-Para-Prestar->
- Duver (2013) *Confianza y desconfianza*. Recuperado el 20 de febrero 2018, de <https://duver123.wordpress.com/2013/09/05/confianza-y-desconfianza>
- Ecuder (2017) *Comunicación Interpersonal*. Recuperado el 19 de febrero del 2018, de http://www.ecuder.cu/comunicacion_interpersonal
- Ecured (2016) *Desempeño laboral*. Recuperado el 20 de febrero del 2018, de

https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

Elizamar (2011) *Cortesía*. Recuperado el 17 de junio del 2018, de <http://lacortesiasunvalor.blogspot.com/2011/03/la-cortesia-como-valor.html>

García I., Néstor (2013). *Diversiónismo y divisionismo*. Recuperado el 15 de febrero del 2018, de <https://www.alainet.org/es/active/63606>

Huamani C., Nathaly N. (2015) *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013*. Licenciado en Administración de Empresas. Recuperado el 21 de abril 2017. <https://core.ac.uk/download/pdf/54242347.pdf>

López, Alfred (2009). *¿Cuál es la distancia interpersonal o proxémica?* Recuperado el 10 de febrero del 2018, de <https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/la-distancia-interpersonal-o-proxemica/>

Martell R. Beбето G. y Sánchez A. Alicia M. (2013). *Plan de Capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio "sport club" de la ciudad de trujillo – 2013*. Tesis Licenciatura en Administración. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Escuela Profesional de Administración. Recuperado 21 de abril de 2017, de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/207/1/MARTELL_BEBETO_PLAN_CAPACITACION_DESEMPENO.pdf

Martínez F., Matías. *Toma de decisiones. Teoría y métodos*. Recuperado el 10 de enero del 2018, de <https://www.gestiopolis.com/toma-decisiones-teoria-y-metodos/>

- Montero M., Zulay. *Las distancias interpersonales definen la separación que debe existir entre las personas*. Recuperado el 20 de marzo del 2018, de <http://filmijob.com/blog/las-distancias-interpersonales/>
- Parra E., L. R. Rojas y E. Arapé (2008) *Comunicación y Conflicto*. Recuperado el 18 de mayo del 2017, de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art2.pdf>
- Psicoactiva (2016) *Los conflictos: tipos, causas y alternativas de solución*. Recuperado el 19 de febrero 2018, de <http://www.psicoactiva.com/blog/los-conflictos-tipos-causas-alternativas-solucion/>
- Ramos, Anthony (2009) *Calculó tamaño óptimo de la muestra*. Recuperado 10 de junio del 2017, de Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda: <http://es.slideshare.net/maule/guía-tamao-de-la-muestra>
- Riquelme, Matías. *Toma de decisiones : Concepto de vital importancia en la empresa*. Recuperado el 10 de enero del 2018, de <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>
- Rodríguez, Higor. *Trabajador y Patrón*. Recuperado el 20 de junio del 2018, de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/trabajador_y_patron.pdf
- Unincca. *Naturaleza y definición del conflicto*. Recuperado el 20 de febrero del 2018, <https://www.unincca.edu.co/permanencia/resolucionconflictos/1ori.html>
- Valparaiso (2012) *Confianza comunicación interpersonal*. Recuperado el 19 de junio del 2018, de <https://confias.wordpress.com/que-es-la-confianza/>

ANEXOS

Anexo N° 1: Cuestionario sobre conflictos interpersonales**CUESTIONARIO SOBRE EFECTO DE LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN – PUNO****I. DATOS PERSONALES:**

1.1. CONDICIÓN: NOMBRADO () CONTRATADO ()

1.2. SEXO: MASCULINO () FEMENINO ()

II. INDICACIONES:

Estimado(a), el presente cuestionario constituye un instrumento de investigación. Le suplico responder con veracidad a cada uno de los ítems que se presentan, según la percepción que usted tiene sobre los conflictos interpersonales.

Marque con una "X" la alternativa que usted crea conveniente.

III. ITEMS:**1. ¿Cómo se siente Ud. en su centro de trabajo?**

- a) Muy conforme() b) Conforme() c) Regular() d) Disconforme()
e) Muy disconforme()

2. ¿Cómo califica la organización en su trabajo?

- a) Muy eficiente() b) Bueno() c) Regular() d) Deficiente() e) Muy deficiente()

3. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

- a) Muy eficiente() b) Bueno() c) Regular() d) Deficiente() e) Muy deficiente()

4. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su jefe de trabajo?

- a) Muy eficiente() b) Bueno() c) Regular() d) Deficiente() e) Muy deficiente()

5. ¿Cómo califica la comunicación interpersonal en su centro de trabajo?

- a) Muy eficiente() b) Bueno() c) Regular() d) Deficiente() e) Muy deficiente()

6. ¿Califique Ud. la cortesía existente en su centro de trabajo?

a) Muy eficiente () b) Bueno () c) Regular () d) Deficiente () e) Muy deficiente ()

7. ¿Califique el nivel de confianza en su centro de trabajo?

a) Muy eficiente () b) Bueno () c) Regular () d) Deficiente () e) Muy deficiente ()

8. ¿Existe distanciamiento entre el personal de su centro de trabajo?

a) Si () b) No () c) A veces ()

9. ¿Se producen ataques o indirectas entre sus compañeros de trabajo?

a) Si () b) No () c) A veces ()

10. ¿Ha escuchado comentarios y murmuraciones en su centro de trabajo?

a) Si () b) No () c) A veces ()

11. En caso respondió la pregunta anterior con SI o A VECES ¿Qué tipo de comentario y murmuración escucho? Especifique.

.....

12. ¿Considera Ud. la existencia de divisionismo entre el personal de su centro de trabajo?

a) Si () b) No () c) A veces ()

13. ¿Se toman malas decisiones por causa de algún conflicto entre compañero de trabajo?

a) Si () b) No () c) A veces ()

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2: Ficha de observación sobre desempeño laboral

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN – PUNO

I. DATOS DEL LUGAR A OBSERVAR:

- 1.1. LUGAR:
- 1.2. FECHA:

II. DATOS DEL OBSERVADOR:

- 2.1. APELLIDOS Y NOMBRE:
- 2.2. CARGO:

III. INSTRUCCIONES:

Estimado(a) observador, la presente ficha de observación constituye un instrumento de investigación.

Marque con una (x) en el recuadro de calificación según su criterio de apreciación para cada indicador del desempeño laboral del trabajador.

INDICADORES	CRITERIOS				
	Muy eficiente (2)	Bueno (1,5)	Regular (1)	deficiente (0,5)	Muy deficiente (0)
Responsabilidad en sus acciones					
Puntualidad en el trabajo					
Asistencia permanente					
Presentación personal adecuada					
Trato cordial y cortes a las personas					
Desenvolvimiento en el campo ocupacional					
TOTAL					

OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Anexo N° 3: Matriz de consistencia
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PREGUNTA GENERAL:	OBJETIVO GENERAL:	HIPOTESIS GENERAL:	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO
- ¿Cómo los conflictos interpersonales afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno 2017 - I?	-Examinar cómo los conflictos interpersonales afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno 2017-I.	-Los conflictos interpersonales afectan significativamente el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno durante el periodo 2017 - I	Conflictos interpersonales Variable Independiente	Motivaciones de los conflictos	Descortesía Desconfianza Distanciamiento Divisionismo Percepciones contrastantes Expectativas	• Encuesta	• Cuestionario
PREGUNTAS ESPECIFICAS: - ¿Cuáles son los factores de la inadecuada comunicación que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno? - ¿Cómo las percepciones contrastantes afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno?	OBJETIVOS ESPECIFICOS: -Identificar los factores de la inadecuada comunicación que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno. -Determinar cómo las percepciones contrastantes afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno	HIPOTESIS ESPECIFICAS: -La inadecuada comunicación afectan el desempeño laboral por factores que se presentan como la desconfianza, descortesía y divisionismo entre los trabajadores de la institución. -Las percepciones contrastantes afectan el adecuado desempeño laboral, siendo ocasionado por las expectativas de los miembros de la institución.	Desempeño laboral Variable Dependiente	Desenvolvimiento en el campo ocupacional	Responsabilidad Puntualidad Permanencia en su puesto de trabajo Expectativas	• Observación	• Guía de observación

Anexo N° 4: Cuadro del personal de la DREP

CUADRO DE ASIGNACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PUNO

DENOMINACIÓN DEL CARGO ESTRUCTURAL		N°
ÓRGANO DE DIRECCIÓN	Director	1
	Especialista Administrativo	1
	Técnico Administrativo	1
	Especialista imagen	1
	Secretaria	1
	Oficinista	1
ÓRGANO DE LÍNEA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	Director del Programa Sectorial (DIRECTOR)	1
	Director de Gestión Pedagógica	1
	Especialistas en Educación	16
	Asistente en Servicio de Educación y Cultura	1
	Bibliotecario	1
	Secretaria	1
	Oficinista	1
DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	Director de Gestión institucional	1
	Administrativo	1
	Planificador	1
	Especialista en Racionalización	1
	Especialista en Finanzas	1
	Ingeniero	1
	Estadístico	1
	Técnico en Ingeniería II	1
	Secretaria	1
ÓRGANO DE APOYO	Jefe del órgano de apoyo	1
	Especialista Abastecimientos	1
	Especialista Personal	1
	Especialista Remuneraciones	1
	Especialista en tesorería	1
	Contador	1
	Tesorero	1
	Técnico Administrativo II Movimiento de Personal	1
	Técnico Administrativo II Abastecimientos	1
	Técnico Administrativo II Patrimonio	1
	Técnico Administrativo II Escalafón	1
	Analista de Sistemas PAD II Computo.	1
	Operador PAD	1
	Cajero	1
	Secretaria	1
	Trabajador en Servicios	2
Chofer	2	
ÓRGANO DE ASESORAMIENTO	Director del Sistema Administrativo	1
	Abogado	1
	Secretaria	1
ÓRGANO DE CONTROL	Director del Sistema Administrativo - AUDITOR	1
	Auditor	1
	Especialista en Inspección	1
	Secretaria	1
PERSONAL CONTRATADO		15
PERSONAL DESTACADO CONTRATADO		8
TOTAL		86

Fuente Dirección Regional de Educación Puno 2017