

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN SOCIAL**



**COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LOS TRABAJADORES
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MACARÍ 2015**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. YANETH RUZMELIA LIMA LIMA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
SOCIAL**

PUNO – PERÚ

2017

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

**COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LOS TRABAJADORES
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MACARÍ 2015**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach: Yaneth Ruzmelia LIMA LIMA



**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

:

Mg. RENE JESÚS VARGAS IRURE

PRIMER MIEMBRO

:

Dr. PAULINO MACHACA ARI

SEGUNDO MIEMBRO

:

M.Sc. MARIA BOBADILLA QUISPE

DIRECTOR DE TESIS

:

Dr. MAURO OCTAVIO TAPIA CRUZ

ASESOR DE TESIS

:

Dra. MARIA DEL ROSARIO VERA DEL
CARPIO

Línea de investigación: Relaciones Públicas

Sub línea: Comunicación Interpersonal

Fecha de sustentación: 27 de enero del 2017.

DEDICATORIA

A mis amados padres Pascual y Albina porque ellos le han dado razón a mi vida, por sus consejos, su apoyo absoluto, su paciencia, sus enseñanzas, sus mensajes de aliento, su excelente manera de instruirme para afrontar las adversidades de la vida y sobre todo por mostrarme el camino a la superación.

A mí amado compañero de vida Lizardo, por brindarme amor, comprensión, fortaleza y sobre todo por su apoyo incondicional día a día.

A mis amados hermanos(a) Lizandro, Ronald y Breseida por brindarme su tiempo, por siempre ser mi soporte en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional del Altiplano, Escuela Profesional Ciencias de la Comunicación Social y a todos los Catedráticos de esta prestigiosa casa de estudios que han sido un pilar esencial de mi formación profesional.

A Dios y a la vida por brindarme la oportunidad de compartir con personas estupendas, por permitirme aprender de los tropiezos y forjar mi carácter.

Este solo es el comienzo.

¡Gracias!

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	10
ABSTRACT	11

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1.PROBLEMA GENERAL	14
1.2.2.PREGUNTAS ESPECÍFICAS.....	15
1.3.HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.1.HIPOTESIS GENERAL.....	15
1.3.2.HIPOTESIS ESPECÍFICAS	15
1.4.JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	15
1.5.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.5.1.OBJETIVO GENERAL.....	16
1.5.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1.ANTECEDES DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.2.MARCO TEÓRICO.....	20
2.2.1.LA COMUNICACIÓN.....	20
2.2.2.IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.....	20
2.2.3.ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	21
2.2.4.TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	22
2.2.5.CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	24
2.2.6.VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	26
2.2.7.HABILIDADES SOCIALES.....	27
2.3.MARCO CONCEPTUAL	31

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	35
3.1.1.ÁMBITO DE ESTUDIO	35
3.1.2.RESEÑA HISTÓRICA.....	36
3.1.3.VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.....	36

3.1.4.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MACARÍ	38
3.1.5.FUNCIONES INSTITUCIONALES	39
3.1.6.BASE LEGAL.....	39
3.1.7.ACTIVIDAD PRINCIPAL.....	40
3.2.MÉTODO.....	40
3.3.CARÁCTER DE INVESTIGACIÓN	41
3.4.NIVEL DE INVESTIGACIÓN	41
3.5.TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
3.6.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.7.UNIDAD DE OBSERVACIÓN	41
3.8.UNIDAD DE ANÁLISIS	41
3.9.EJES DE ANÁLISIS.....	41
3.10.POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO.....	42
3.11.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN	42
3.12.OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	43
3.13.ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	44

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	46
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales.....	47
FIGURA 2: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la libertad de expresar sus opiniones, sugerencias y malestar ante sus compañeros de trabajo y superiores.	48
FIGURA 3: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la relación lógica entre lo que dice, hace y actúa.....	50
FIGURA 4: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la resonancia y disonancia en la comunicación interpersonal.	51
FIGURA 5: Apreciación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre ser perceptivo y la capacidad para ponerse en el lugar del otro.....	53
FIGURA 6: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación oral.....	54
FIGURA 7: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación oral.....	55
FIGURA 8: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación no verbal.	57
FIGURA 9: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la escucha activa en la comunicación interpersonal.	58
FIGURA 10: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre personalizar en la comunicación interpersonal.	59
FIGURA 11: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la respuesta empática en la comunicación interpersonal.....	61
FIGURA 12: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre reflejar en la comunicación interpersonal.....	62
FIGURA 13: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre el focalizar o centrar en la comunicación interpersonal.....	63
FIGURA 14: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre el focalizar o centrar en la comunicación interpersonal.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales.....	46
TABLA 2: Percepción de los trabajadores de Municipalidad Distrital de Macarí sobre la libertad de expresar sus opiniones, sugerencias y malestar ante sus compañeros de trabajo y superiores.	47
TABLA 3: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la relación lógica entre lo que dice, hace y actúa.....	49
TABLA 4: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la resonancia y disonancia en la comunicación interpersonal.	50
TABLA 5: Apreciación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre ser perceptivo y la capacidad para ponerse en el lugar del otro.....	52
TABLA 6: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación oral.	53
TABLA 7: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación escrita.	54
TABLA 8: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación no verbal.	56
TABLA 9: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la escucha activa en la comunicación interpersonal.	57
TABLA 10: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre personalizar en la comunicación interpersonal.	58
TABLA 11: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la respuesta empática en la comunicación interpersonal.....	60
TABLA 12: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre reflejar en la comunicación interpersonal.....	61
TABLA 13: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre el focalizar o centrar en la comunicación interpersonal.....	62
TABLA 14: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la asertividad en la comunicación interpersonal.	64

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

(CAP)	Cuadro de Asignación de Personal
(CP)	Centro Poblado
(CC)	Comunidad Campesina
(MDM)	Municipalidad Distrital de Macarí
(ROF)	Reglamento de organización y funciones

RESUMEN

La presente investigación titulada “Comunicación interpersonal en los trabajadores de la municipalidad distrital de Macarí, 2015”, fue ejecutada con la finalidad de identificar y describir las características de la comunicación interpersonal, tipos de comunicación y habilidades sociales que se ponen en práctica en la sede principal de esta institución, para realizar esta investigación se utilizó el método científico de análisis y síntesis hipotética deductiva de carácter cuantitativo en el nivel descriptivo, en la recolección de información se aplicó como técnica; la encuesta y como instrumento; el cuestionario, la misma que se utilizó para comprobar las hipótesis planteadas. Después en un exhaustivo estudio los resultados de la investigación obtenidos refieren que la comunicación interpersonal en la municipalidad distrital de Macarí se caracteriza por ser poco eficaz, debido a que este proceso de comunicación tiene criterios que no cumplen en su totalidad con las características esenciales de una comunicación eficiente (Transparencia, autenticidad, coherencia, congruencia, aceptación, consonancia y empatía). En cuanto a los tipos de comunicación interpersonal, se ponen en práctica la comunicación (oral, escrita y gestual o no verbal) debido a que son indispensables y van de la mano, sin embargo existe una preferencia por el medio escrito y sobre todo por los medios tecnológicos que cada vez son más rápidos y dinámicos, anteponiéndose así a la comunicación interpersonal (cara a cara), una comunicación no verbal marcada y resaltante por no contribuir a una comunicación interpersonal transparente y eficiente. Asimismo, existe la práctica de habilidades sociales como: La escucha activa, respuesta empática, personalizar, reflejar, focalizar o centrar y asertividad, sin embargo, según los resultados de la investigación se percibe deficiencias considerables en la mayoría, lo cual dificulta el trabajo y la atención de los objetivos fundamentales de la institución.

Palabras clave: Comunicación interpersonal, Tipos de comunicación y Habilidades Sociales.

ABSTRACT

The present investigation entitled "Interpersonal communication in the workers of the district municipality of Macarí, 2015", was executed with the purpose of identifying and describing the characteristics of the interpersonal communication, types of communication and social skills that are put into practice in the headquarters. In order to carry out this research, the scientific method of quantitative deductive hypothetical analysis and synthesis was used in the descriptive level, in the collection of information it was applied as a technique; the survey and as an instrument; the questionnaire, which was used to check the hypotheses. After an exhaustive study, the results of the research show that interpersonal communication in the district municipality of Macarí is characterized by being ineffective, because this communication process has criteria that do not fully comply with the essential characteristics of an efficient communication (Transparency, authenticity, coherence, congruence, acceptance, consonance and empathy). Regarding the types of interpersonal communication, communication is put into practice (oral, written and gestural or non-verbal) because they are indispensable and go hand in hand, however there is a preference for the written medium and especially for the technological means that are increasingly faster and more dynamic, thus putting interpersonal communication (face to face), a marked and outstanding non-verbal communication for not contributing to transparent and efficient interpersonal communication. There is also the practice of social skills such as: Active listening, empathic response, personalizing, reflecting, focusing or focusing and assertiveness, however, according to the results of the research, considerable deficiencies are perceived in the majority, which makes the work and attention difficult. of the fundamental objectives of the institution.

Key words: Interpersonal communication, Types of communication and Social Skills.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La comunicación en las instituciones es uno de los puntos más importantes y críticos, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades, proyectos y el cumplimiento de los objetivos, es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades, fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes, además de un buen clima integrador de trabajo.

Si este proceso de comunicación no es bien respaldado se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificaciones inadecuadas de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados, rumores y suposiciones que bloquean el intento de comunicación, lo cual va deteriorando lentamente la comunicación y la institución pierde fuerza, todo esto puede generar un clima organizacional tenso y poco productivo.

Uno de los principales obstáculos, es no reconocer que existen problemas o barreras en la comunicación. Lo cual va de la mano con la falta de consciencia con relación a la complejidad de la comunicación interpersonal. Dentro de una institución o empresa utilizar la comunicación interpersonal como una estrategia resultaría muy beneficiosa, debido a que nos transmite una amplia gama de posibilidades de interacción en el contorno laboral, para alcanzar el entendimiento, coordinación y la cooperación que facilitan el crecimiento y desarrollo de las instituciones.

Para que la comunicación sea efectiva y asertiva dentro y fuera de la institución, empresa u organización, se debe tener en claro que se necesita ser empático, paciente, tener la destreza y manejar habilidades sociales, básicas para saber manejar las situaciones que se presentan. En un mundo en el que la capacidad de comunicarse efectivamente es cada vez más necesaria, la reflexión sobre la comunicación es, paradójicamente, escasa.

En la presente investigación titulada “Comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí, 2015”, se realizó con el objetivo de analizar y definir las características de la comunicación interpersonal que se da en los trabajadores de la municipalidad distrital de Macarí, los tipos de comunicación y las habilidades sociales que se ponen en práctica.

La investigación se desglosa en cuatro capítulos. En el capítulo **I** se desarrolla la introducción, el planteamiento del problema de investigación, hipótesis, justificación del estudio y objetivos de investigación. En el capítulo **II** se detalla la revisión de literatura, antecedentes y marco conceptual de la investigación. En el capítulo **III** se sintetiza materiales y métodos de investigación empleados para el análisis de la investigación, así como la población, la muestra, el tipo de instrumento utilizado para la recolección y procesamiento de datos. El capítulo **IV** considera los resultados obtenidos de la investigación, así como las conclusiones y sugerencias.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Municipalidad distrital de Macarí está ubicada en el distrito de Macarí que es parte del ámbito jurisdiccional de la provincia de Melgar, departamento de Puno. De acuerdo a la Ley N° 27972 - Ley orgánica de Municipalidades, cumple la función de representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

Desde su constitución política el distrito de Macarí cuenta con la Municipalidad Distrital, constituida por 101 trabajadores entre varones y mujeres, de acuerdo al cuadro de asignación de personal (CAP), fraccionado en; órganos de gobierno, órganos consultivos y de coordinación, órgano de dirección, órgano de control interno, órgano de defensa judicial, órganos de asesoramiento, órganos de apoyo y órganos de línea.

Los gobiernos locales son consideradas entidades básicas de la organización territorial del estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan con autonomía sus intereses. El desarrollo del distrito de Macarí depende de la calidad de gestión en cuanto a proyectos, programas y comunicación tanto a nivel interno entre trabajadores - autoridades, como a nivel externo, trabajadores – población - autoridades.

En ese sentido es primordial establecer la importancia de la comunicación ya que en ella se basan las interacciones humanas o la influencia en los comportamientos de las personas, cuando un trabajador se siente parte de la organización y participa de los proyectos, existe una retroalimentación y sentimiento de pertenencia que mejora el rendimiento y la productividad del trabajador en la institución.

En el tiempo que se trabajó en dicha institución, se fue observando la falta de organización y participación de directivos y trabajadores en las actividades que organiza la institución, asimismo el descontento y poco interés en los objetivos de la entidad, trabajadores refiriéndose a la alta dirección (alcalde), como una autoridad que establece una comunicación politizadamente fluida solamente entre allegados y personas de su confianza que ocupan algunos cargos en la institución, trabajadores que se sienten ajenos a la organización e indiferentes hacia con sus compañeros.

En consecuencia, de las referencias obtenidas, surge como cuestionamiento este nivel primario de comunicación, la comunicación interpersonal. Si en una institución no hay una buena comunicación interpersonal, tomando en cuenta que la comunicación es considerada la columna vertebral de una organización, podemos referir que sin una efectiva comunicación interpersonal no es posible la cooperación, coordinación e integración en el trabajo, por ende, tampoco el alcance de los objetivos. En realidad, consideramos que sería un problema grave puesto que en este caso nos estamos refiriéndonos a una institución pequeña.

Finalmente profundizando este caso de estudio, se pretende definir y analizar las características de la comunicación interpersonal que se da entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí, los tipos de comunicación y las habilidades sociales que se ponen en práctica.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo se caracteriza la comunicación interpersonal que se da entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí - 2015?

1.2.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- ¿Qué tipos de comunicación interpersonal practican los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí?
- ¿Qué habilidades sociales practican los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La Municipalidad Distrital de Macarí se caracteriza por tener una comunicación interpersonal deficiente, debido a que este proceso de comunicación no es respaldado por los miembros de la institución, ocasionando que sea poco transparente, incongruente, con falta de empatía y autenticidad al momento de comunicarse con los demás.

1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Los tipos de Comunicación interpersonal que practican los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí, son la comunicación oral, comunicación escrita y la comunicación no verbal, sin embargo, se tiene una preferencia arraigada por hacerlo a través de los medios tecnológicos que se tiene hoy en día, obviando en lo posible la comunicación cara a cara.
- Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí practican una serie de habilidades sociales, sin embargo, existe deficiencias considerables, lo cual dificulta el trabajo y la atención en los objetivos fundamentales de la institución.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La actual investigación denominada “Comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí, 2015”, se realizó con el objetivo de identificar y describir las características de la comunicación interpersonal, tipos de comunicación y habilidades sociales que se ponen en práctica en la sede principal de la institución.

Debido a que, dentro del contexto laboral, poco se ha tomado en cuenta el rol fundamental que juega la comunicación interpersonal dentro de una institución, lo que termina contribuyendo a que se genere un ambiente laboral desagradable, negativo e incluso pesado, muy contrariamente a un clima laboral agradable, positivo, confiable y cordial, del que se carece entre los trabajadores de la institución. Por ello es muy importante comprender la complejidad y la importancia de la comunicación interpersonal.

La comunicación en el trabajo es considerada como la columna vertebral de una institución, pues sin este no es posible la cooperación, coordinación e integración en el campo laboral.

El clima laboral, clima organizacional, las estrategias de trabajo, planes de trabajo, planes de acción, objetivos del trabajo, metas, funciones, resolución y manejo de conflictos, gestión de tiempo, creación de grupos de trabajo, actitudes, liderazgo entre otros, son aspectos de la vida laboral y todo ese funcionamiento depende de este proceso primario de comunicación. La comunicación interpersonal no solo transmite información en el contexto laboral, sino además nos puede facilitar o bloquear los procesos de trabajo, eh aquí la importancia de este, ya que desempeña un papel fundamental en la interacción de la entidad con su entorno.

En cuanto a los beneficios que genera esta investigación, está dirigido principalmente a instituciones públicas y privadas, para lograr mejorar la consolidación de sus objetivos de manera conjunta y no de forma individualizada, de esa manera perfeccionar su clima laboral y organizacional, en beneficio de la transformación de percepciones negativas a positivas.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar las características de la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los tipos de comunicación interpersonal que practican los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí.
- Determinar las habilidades sociales que ponen en práctica los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí.

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDES DE LA INVESTIGACIÓN

A NIVEL LOCAL Y NACIONAL

Terminada la búsqueda de trabajos de investigación que tenían similitud al tema en investigación, a nivel internacional, nacional y local. En la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, se pudo observar y comprobar que existen investigaciones relacionadas al tema de Comunicación Interpersonal.

Citaremos al Lic. (Calderon , 2010), quien ejecutó un trabajo de investigación respecto a “La Comunicación Interpersonal y la Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Moho-Puno”, el cual tenía como objetivo principal, determinar cómo se relaciona la comunicación interpersonal con la imagen institucional de la Municipalidad Provincial de Moho – Puno. Refiere que al culminar la investigación llego a la conclusión de que la relación que existe entre la comunicación interpersonal y la imagen institucional de la Municipalidad provincial de Moho, es significativa, pues esa forma de comunicación influye, decisivamente a que el público usuario mejore o empeore su percepción respecto a la municipalidad, asimismo indica que la comunicación interpersonal que establece el personal que atiende al público usuario es regular en cuanto a los indicadores: consideración, flexibilidad, capacidad de respuesta, deseo de atenderlo, competencia profesional e información al público, indican opiniones desfavorables con el más del 50%.

La Lic. (Zapata Cutipa, 2011), presenta su Investigación titulado “Comunicación interpersonal en la organización de servicios turísticos comunitarios (ORSETURC) Atuncolla -Puno”, investigación con la que llega a las siguientes conclusiones: La mayor parte de los socios de las 04 organizaciones de servicios turísticos (Asturc, Agutul, Tranking, Llamas, Servicio lacustre) que integran la ORSETURC del distrito de Atuncolla, utilizan la comunicación interpersonal del tipo verbal siendo la más efectiva y económica, el uso telefónico móvil constituye otro de los medios de comunicación del que también hacen uso. Asimismo, se determinó que en la organización de Servicios Turísticos Comunitarios (OSSERTUC), la comunicación interpersonal es regular y

deficiente, lo que implica una débil organización, que ocasiona un producto turístico menos estandarizado y una insuficiente fluidez de comunicación entre directivos y los asociados.

EL Lic. (Alfaro Chambi, 2012), presenta una investigación titulado “Clima organizacional y desempeño laboral en el Gobierno Regional – Puno 2012” Para abordar y determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, investigación que concluye refiriendo que el clima organizacional y el desempeño laboral ostentan una relación directa, permite optimizar la calidad de trabajo mejorando la comunicación interpersonal y generando un ambiente agradable, por ende un desempeño eficiente del personal.

A NIVEL INTERNACIONAL

Citaremos como antecedentes de la presente investigación, la tesis de (Hernandez Turcios, 2008), quien realiza su investigación concerniente a “Las comunicaciones interpersonales como herramienta para sinergia en la cultura organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación” realizado en el año de 2008, en la Universidad San Carlos de Guatemala con los objetivos de recopilar información por medio de encuesta y entrevista a los diferentes docentes que imparten clases de las jornadas diurna, nocturna y plan sábado, poniendo especial interés en los datos relacionados con el tema de comunicación interpersonal. Llegaron a las siguientes conclusiones: La fuerza de una organización y o institución está en el trabajo grupal, en la armonía, en el pensar igual, en un mismo sentir dejando las asperezas por un lado y de seguir hacia un triunfo determinado, el personal docente de la Escuela de Ciencias de la Comunicación trabaja teniendo diferentes objetivos y debido a que no se da el trabajo grupal muchos desconocen a sus demás compañeros, asimismo la información interna que se maneja en la institución académica no se da al cien por ciento como se desea.

Por otro lado, refiere que se debe tomar en cuenta de que la comunicación es fundamental en el desarrollo de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, que en este caso es el aspecto menos cuidado.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. LA COMUNICACIÓN

A través del tiempo se ha validado varias definiciones sobre la comunicación dependiendo en el contexto en el cual es utilizado. A continuación, detallaremos algunos conceptos claros en referencia a este tema.

(Berelson & Steiner , 1964) “El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, mediante el empleo de los signos y palabras.”

(Myers & Myers, 1982) “La comunicación es la fuerza central de enlace que permite la coordinación de las personas y por tanto el comportamiento organizado.”

(Trelles, 2001) “La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta.”

(Marrorquín & Villa , 1995, pág. 20) “La comunicación no es una tarea opcional por ser, la que el humano pueda desencantarse, pues su misma naturaleza social le impulsa necesariamente a ella. Ser es: comunicarse, precisamente esta realidad deberá constituir la base y punto de partida.”

(Martinez de Velazco & Nosnik, 1988, pág. 12) La comunicación es como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta.”

Entonces la comunicación puede concebirse como el proceso de interacción e intercambio de mensajes entre dos o varias personas con la finalidad de lograr determinados objetivos.

2.2.2. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La mayor parte de nuestra existencia estamos interrelacionados con otras personas, somos fundamentalmente seres sociales por naturaleza, por ello es muy importante aprender a entenderse con los demás y actuar apropiadamente en los

contextos sociales que se puedan presentar, de tal forma que la comunicación es el proceso más fundamental de la interacción humana. Consiguientemente la comunicación es básica en cualquier actividad organizada, convirtiéndose en uno de los componentes indispensables para que pueda funcionar y desarrollarse apropiadamente.

(Breth, 1974), refería que la comunicación en las organizaciones se plantea como vía por la que las emociones de grupos definidos respecto a la gerencia se van formando, conservando o mejorando, plantea que “las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las otras”, en consecuencia al encontrarse dos o más seres humanos, existe involuntariamente una relación personal y una reacción de comunicación, en la que cada persona crea una opinión o sentimiento sobre la otra.

Entonces se puede referir que en una institución u organización, si la opinión se forma de manera negativa o perjudicial se habrá establecido una relación poco eficaz o ineficaz del trabajador hacia el medio en el que trabaja; si de manera opuesta se da una opinión favorable o positiva, se habrá empezado un proceso de interrelación eficaz, promoviendo así la motivación de los trabajadores, el compromiso, la competitividad, y la importancia en las tareas colectivas, implantando así un clima de trabajo integrador.

2.2.3. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso en el que participan varios elementos imprescindibles para que ésta se lleve a cabo de manera eficaz. (Lasswell, 1948), logra describir este proceso de una manera sencilla y muy conocida en la actualidad. Él refiere que para resumir el proceso de la comunicación debemos preguntarnos: ¿Quién... dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué efectos?

Por otro lado, pero con ideas similares (Shannon & Weaver , 1949) plantean un modelo de comunicación integrado por siete elementos básicos: fuente o emisor, en codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

A continuación, se presenta los elementos de la comunicación de manera general y el significado de cada uno de ellos:

- 1) **Emisor o fuente:** Quien o quienes inician la transmisión del mensaje, con el propósito de comunicar algo, como ideas, información, entre otros.

- 2) **En codificación:** Se refiere a traducir la idea en un código, puede ser en palabras de forma oral o escrita u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de entender.
- 3) **Mensaje:** Es la idea estructurada sobre lo que el emisor quiere que el receptor reciba.
- 4) **Medio o canal:** Es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor al receptor.
- 5) **Decodificación:** La decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir.
- 6) **Receptor:** Es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor.
- 7) **Retroalimentación:** Es la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpretó de manera adecuada.



Ilustración 1 Proceso de Comunicación según Shannon y Weaver.

Fuente: (Shannon & Weaver, 1949) Shannon, & Weaver. (1949). *Teoría de la comunicación*.

2.2.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

(Robbins Stephen, 1994), explica que existen varios tipos de comunicación interpersonal, este refiere a:

- 1) **Comunicación oral:** Es el principal medio para transmitir el mensaje al receptor, como ejemplos está el discurso, rumores, discusiones, etc., las ventajas de este tipo de comunicación es la rapidez con que se emite el mensaje y la retroalimentación la cual puede llegar a ser de forma inmediata.
 - Cara a cara
 - Vía telefónica

- 2) **Comunicación escrita:** Los comunicados escritos son un medio verificable y tangible para llevar a cabo una comunicación interpersonal, no obstante, cuenta con la desventaja de que en la mayoría de los casos la respuesta o retroalimentación a este tipo de comunicación puede ser tardía y el receptor puede llegar a no entender el sentido del mensaje.
- Documentos formales
 - Internet
- 3) **Comunicación no verbal:** Este tipo de comunicación se compone de movimientos que realiza el ser humano a través del cuerpo, del énfasis o entonación de las palabras que se utilizan en el mensaje, también otros aspectos son la expresión del rostro y la distancia física que existe entre el emisor y el receptor, a este tipo de comunicación se recurre cuando no se desea ocupar el diálogo, pero puede llegar a ser complemento de la comunicación oral para tener un mejor entendimiento del mensaje.
- Lenguaje corporal o postura
 - Expresión facial
 - El contacto visual

(Zayas Agüero, 2011), en su libro *Comunicación Interpersonal* refiere que la comunicación no verbal o Extraverbal, cumple funciones importantes en los mensajes:

- Reforzar el mensaje verbal.
- Complementar el mensaje verbal.
- Acentuar o enfatizar parte de un mensaje verbal.
- Disminuir un mensaje verbal.
- Contradecir el mensaje verbal.
- Sustituir el mensaje verbal.
- Reemplazar a las palabras.
- Regular el flujo de la interacción.
- Regular la interacción.

En la comunicación interpersonal la complejidad de las expresiones, son la clave para mantener la atención y el interés del emisor y receptor respectivamente.

2.2.5. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Para mantener una comunicación interpersonal es esencial que cada uno de los individuos tenga la oportunidad de interactuar y cambiar posiciones entre emisor y receptor, asimismo esta se caracteriza primordialmente por la proximidad, que consiste en establecer la distancia que las personas dejan entre sí para comunicarse.

(Zayas Agüero, 2011), refiere que existen características fundamentales en la comunicación interpersonal que determina si la comunicación es eficiente, como: La transparencia, la autenticidad, aceptación, coherencia, congruencia, la consonancia, y empatía.

A continuación, se detalla:

- a) **La transparencia:** Se transcribe en un comportamiento en la comunicación sin dobleces o falsedades, lo que permite que no haya una disociación entre lo que piensa, siente y actúa. Las oraciones “Haz lo que yo digo y no lo que yo hago” y “haz lo hago y no lo que yo digo” no tienen cabida en una comunicación transparente.
- b) **La autenticidad:** La autenticidad de personas es la manifestación consciente de expresarse de forma y modo personal. En la autenticidad, uno de los procesos es la manifestación, la misma ocurre en su interior, es su propia subjetividad. En la comunicación transparente y auténtica, la información no será empleada en contra de la persona ya que confiere y concede a la comunicación un tono meramente confidencial por su profundidad e intimidad.

La autenticidad forja en las personas: Confianza en sí mismo y en los demás, la sinceridad, el que sean bien escuchados, el que sean comprendidos y atendidos.

- c) **La coherencia:** Refiere a que haya una conexión y una relación lógica entre lo que piensa, comunica o actúa. La coherencia es la relación entre lo que uno

hace con objetos, fenómenos, signos, palabras, o con otras cosas, donde este presente la lógica de lo que se está comunicando.

- d) **La congruencia:** Se refiere a la coherencia personal. Es la relación lógica entre “lo que se piensa”, “lo que se dice” y “lo que se hace”. La posición congruente es una actitud lógica y constante que permite mensajes y respuestas claras lo cual es muy positivo para el crecimiento personal.
- e) **La aceptación:** La aceptación involucra tolerancia ante los diferentes puntos de vistas, a aceptar que todos los seres humanos son diferentes y a reconocer la capacidad que cada individuo tiene.

(Fernández , 1995), señala que “La tolerancia se relaciona con la posibilidad de reconocer y aceptar la subjetividad del otro como diferente, reconocer en él, lo positivo y negativo. Supone aceptar la autenticidad del otro, admitir lo diferente.”

- f) **La consonancia:** Uno de los requisitos de la comunicación es la consonancia o el equilibrio en una determinado contexto social.

(Zayas Agüero, 2011) Indica que la comunicación interpersonal puede ser resonante o disonante:

- **Comunicación resonante:** Refiere cuando las personas crean un entorno emocional positivo obteniendo lo mejor de los sentimientos y emociones para revertirlas en los demás, para logra alcanzar el éxito personal y el buen desempeño institucional.
 - **Comunicación disonante:** Refiere cuando las personas contagian las reacciones emocionales negativas, propagan molestia, irritabilidad, angustia, antipatía, fastidio, depresión, ansiedad, mismos que dificultan el trabajo y la atención a los objetivos fundamentales.
- g) **La empatía:** Significa ponerse en el lugar del otro de manera que experimente sus estados emotivos y sus sentimientos.

(Fernández , 1995) señala que “La comprensión empática, indica la capacidad que posee el sujeto de acercarse a la subjetividad del otro, de

entender el mundo interior del otro desde el punto de vista y sentimientos de éste, desde los sentidos que sus vivencias e ideas tienen para él e identificarse con los mismos”.

2.2.6. VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

El uso de la comunicación interpersonal dentro de una institución o empresa resultaría muy beneficioso, ya que nos brinda amplias posibilidades de interacción en el entorno laboral para lograr la coordinación, entendimiento y cooperación, lo que beneficiaría y facilitaría el crecimiento y desarrollo de las instituciones o empresas.

Entre algunas ventajas tenemos las siguientes:

- Permite la interrelación entre los miembros de una institución u organización, promoviendo la participación, la coexistencia e integración en el marco del clima organizacional agradable.
- Permite conocer las capacidades tanto grupales como individuales de los integrantes de una institución u organización.
- Con el uso apropiado de la comunicación interpersonal se evitaría la pérdida de la coherencia entre lo que dicen, sienten y hacen.
- Por este medio se puede mejorar la resolución de problemas, al existir mayor capacidad de interacción y dialogo, la resolución de inconvenientes se haría más fluida.
- Fomenta la creatividad en el entorno laboral, debido a que al ser manejada de manera positiva se disminuye el temor a una respuesta negativa a las ideas innovadoras, por ende, se sienten tomados en cuenta y estimulados a seguir siendo productivos en la institución.
- Permite mayor concentración en el ambiente laboral, al no existir ninguna distracción de tipo personal es más sencillo concentrarse en el trabajo, lo cual es muy importante en un mundo altamente competitivo.

2.2.7. HABILIDADES SOCIALES

Los seres humanos al ser un ente social, requieren de la sociedad para crecer y desarrollarse, por ello la sociedad se convierte en un medio por cual obtiene sus objetivos a través de la interacción con otras personas y también en un fin, debido a que de por sí, las relaciones sociales son una fuente viable de bienestar. Las habilidades sociales han sido vistas como comportamientos o pensamientos que permiten resolver una situación social de manera práctica y efectiva, que sea aceptable para sí mismo y para el contexto social en el que se encuentra. A continuamos referimos algunas definiciones de habilidades sociales.

“Es el grado en que una persona se puede comunicar con los demás de manera que satisfaga los propios derechos, necesidades, placeres u obligaciones similares de la persona y comparta estos derechos etc. Con los demás de un intercambio libre y abierto.” (Phillips, 1978, pág. 13)

“Un conjunto de conductas identificables, aprendidas, que emplean los individuos en situaciones interpersonales para obtener o mantener el reforzamiento de su ambiente.” (Kelly, 1982, pág. 3)

“Conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de este individuo de modo adecuado a la situación, respetando estas conductas en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.” (Caballo, 1986)

“Aquella conducta que permite que la persona logre la consecución de algo que desea en situaciones de interacción social, expresando sin ansiedad: sentimientos positivos, desacuerdo, oposición, aceptación o realización de críticas y/o, defendiendo derechos propios y respetando los de los otros.” (Riso, 1988, pág. 45)

Existen diferentes modelos teóricos que destacan los diferentes aspectos de las habilidades sociales. No es sencillo con la variada información que se tiene sobre el tema, encontrar una definición única, (Riso, 1988) refería tres paradigmas teóricas distintas con diferentes rangos de conducta, siendo las diferencias en mayor o menor énfasis en específicas variables.

Las habilidades sociales básicamente son nociones o tácticas sociales que se va adquiriendo, nos permiten resolver situaciones sociales de manera eficiente y constituida con los demás, estas conductas desarrolladas de manera correcta, tomando en cuenta las normas sociales, las normas legales del contexto sociocultural y criterios morales, nos ayudan a mantener relaciones interpersonales satisfactorias, a integrarnos y comunicarnos de manera efectiva.

Por el contrario, la usencia o deficiencia de las habilidades sociales significaría una dificultad para comunicarse y relacionarse con los demás, que eventualmente conllevaría a un contexto de insatisfacción y un clima laboral negativo.

Por tanto, saber relacionarse y disponer de una serie de habilidades sociales es fundamental, por ello hemos realizado una selección general de habilidades sociales que nos permitirá relacionarnos con las demás personas de manera más eficiente y orientada a la obtención de los objetivos.

- **Escucha activa:** “La escucha activa se puede definir como el esfuerzo físico y mental de querer escuchar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor e indicándole a través de la retroalimentación lo que creemos que hemos entendido.” (De Manuel & Martínez-Vilanova , 2000).

No solo está inmersa la disposición física, psíquica sino además afectiva hacia los demás, implica saber interpretar las señas, ser perceptivo y saber hacer uso del silencio, por ende, la escucha activa es uno de los principios más complicados e importantes de todo el proceso de comunicación.

“La escucha activa demanda que nos introduzcamos en la mente de quien nos habla e interpretemos el mensaje desde un punto de vista. Centremos toda la atención en captar y comprender el comunicado, los pensamientos y las emociones de nuestro interlocutor... Se requiere realizar un elevado esfuerzo mental y una gran inversión de energía.” (Ortiz Crespo , 2007)

En la actualidad existe una falta de comunicación alarmante, generalmente es porque no se sabe escuchar a los demás y se pierde la esencia

de la comunicación. Se cree erróneamente que el escuchar es de forma automática, sin embargo, no es así, debido a que se requiere de un esfuerzo mayor al que se realiza al hablar, significa escuchar y sobre todo entender el mensaje desde el mismo punto de vista de quien habla.

(Gallardo, 2015) Refiere reglas básicas para mejorar la escucha activa, a continuación, se detalla:

- Tomarse el tiempo necesario para escuchar.
 - Crear y establecer una atmósfera agradable (encontrar un buen escenario).
 - Aceptar a la otra persona tal como es.
 - Concentrarse y evitar la distracción.
 - Prepararse acerca del tema a escuchar.
 - Escuchar y resumir.
 - Comprender la estructura del argumento.
 - No adelantar conclusiones.
 - Escuchar con empatía.
 - Preguntar y tomar notas.
- **Personalizar:** Es brindar a la otra persona la oportunidad de asumir sus conductas, pensamientos y afectos, haciéndose responsable de sus propias conductas y de las consecuencias de ellas. Asimismo, se le puede referir como una técnica que trata de eliminar la sobrecarga de información y la adaptación del contenido del mensaje de acuerdo al contexto social.
- **Respuesta empática:** La empatía ha sido entendida como la capacidad para percibir coherentemente el marco de referencias internas del otro con los significados y componentes emocionales que contiene, como si fuera la otra persona, pero sin perder nunca esa condición de “como si” (Rogers, 1978)

La respuesta empática permite mostrar a la otra persona que se le ha comprendido, implica comprenderlo y comunicárselo, implica también que el otro perciba que has sido entendido, es expresar y entender que la comprensión fortalece la confianza.

- **Reflejar:** Es la forma de indicarle a la otra persona que se está en el mismo marco de referencia que él, que está siguiendo y escuchando en su proceso de pensamiento. Puede referirse también al contenido del mensaje o sentimientos, esto le permite a la otra persona enfocarse en sus sentimientos y le permite al profesional demostrarle empatía.
- **Focalizar o centrar:** Es utilizado cuando la comunicación del otro divaga o cuando al parecer la persona se pone a hablar de muchas cosas a la vez. Es muy sustancial que el profesional espere y ponga atención hasta que el otro tenga la sensación de haber culminado el asunto principal.

- **Asertividad:**

Es “La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la posibilidad de futuros problemas.” (Caballo V. , 2002)

Podemos referir entonces que la asertividad es la manifestación de los derechos propios como ser humano que expresa sus sentimientos, pensamientos y además creencias de una manera más directa, oportuna y respetuosa de los derechos propios de uno mismo y los derechos ajenos.

Derechos asertivos: Cada persona tiene derecho a:

- Considerar sus propias necesidades.
- Cambiar de opinión.
- Expresar sus ideas y sentimientos.
- Decir NO ante una petición sin sentirse culpable.
- Ser tratado con respeto y dignidad.
- Cometer errores.
- Pedir y dar cuando lo decida.
- Hacer menos de lo que todos pueden hacer.
- Establecer sus propias prioridades y decisiones. Sentirse bien.
- Tener éxito

- Tener privacidad
- A la reciprocidad.
- A no usar sus derechos.
- A exigir la calidad pactada.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

ASERTIVIDAD

La asertividad es una habilidad social que permite a la persona comunicar su punto de vista desde un equilibrio, entre un estilo agresivo y un estilo pasivo de comunicación. Es una cualidad o comportamiento que poseen ciertos individuos de comunicar y defender sus propios derechos e ideas, respetando a los demás.

ACEPTACIÓN

En términos generales, se designa con el término de aceptación a la acción desplegada por cualquier ser humano, de recibir de manera voluntaria y de acuerdo una cosa, un objeto, una noticia y hasta a uno mismo, entre otras cuestiones. Por otra parte, la palabra aceptación suele usarse muy regularmente como sinónimo del término aprobación.

AUTOESTIMA

Autoestima es la capacidad desarrollable de experimentar la existencia, conscientes de nuestro potencial y nuestras necesidades reales; de amarnos incondicionalmente, en confiar en nosotros para lograr objetivos, independientemente de las limitaciones que podamos tener o de las circunstancias externas generadas por los distintos contextos en los que nos corresponda interactuar.

AUTENTICIDAD

Se dice que algo tiene autenticidad cuando es verdadero y hay pruebas de ello. La idea de autenticidad se opone a otra, falsedad. Estos dos conceptos antagónicos se utilizan para delimitar o clasificar algo, pues no siempre es evidente que un objeto sea de verdad o se trata de una versión falsificada.

COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación interpersonal es el contacto verbal o no verbal que se establece entre dos o más personas donde se produce un intercambio humano de información, ideas, actitudes y emociones.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Se puede llegar a definir la comunicación efectiva como la comunicación, que, a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de o que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación afectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. Ósea que ambos entienden el mensaje transmitido.

COHERENCIA

Coherencia, del latín “cohaerentia”, es la cohesión o relación entre una cosa y otra. El concepto se utiliza para nombrar a algo que resulta lógico y consecuente respecto a un antecedente.

CONGRUENCIA

Congruencia, del latín “congruentia”, es la coherencia o relación lógica. Se trata de una característica que se comprende a partir de un vínculo entre dos o más cosas.

CONSONANCIA

Relación de acuerdo o de correspondencia entre varias personas o cosas, sintonía. Relación armoniosa entre varios sonidos o notas musicales que, producidos simultáneamente, suenan de modo agradable al oído: el concepto de consonancia y disonancia varía según las épocas.

CENTRAR O FOCALIZAR

Hacer converger argumentos, ideas o conceptos diferentes hacia un punto o aspecto considerado central por ser el más importante o aquel en el que coinciden todos ellos.

EMPATÍA

La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente el otro individuo. La

palabra empatía es de origen griego “empátheia” que significa “emocionado”. La empatía hace que las personas se ayuden entre sí.

ESCUCHA ACTIVA

Es la disposición física, psíquica y afectiva hacia el otro, implica hacer un vacío de sí mismo, se relaciona con leer entre líneas, interpretar señales, ser perceptivo y hacer uso del silencio.

LEALTAD

El concepto de lealtad tiene que ver con la existencia de sentimiento de pura devoción y confianza hacia otro. La lealtad también puede sentirse hacia entes abstractos tales como una nación, una institución o una ideología y en todos estos casos se hace visible a través de la defensa de los ideales que esas entidades representen.

NECESIDAD

Es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible. También se utiliza esta palabra para significar obligación. Hace referencia también a una situación difícil que atraviesa alguien. En Psicología, una necesidad es un impulso surgido de un estado de tensión debido a una carencia concreta.

ORIGINALIDAD

Se aplica a la persona que produce obras o ideas nuevas y diferentes, que no son copia ni imitación de otras. De lo que no es copiado ni imitado, sino fruto de la creación espontánea y se distingue por su novedad.

PERSONALIZAR

Es ofrecer a la otra persona la oportunidad de asumir sus pensamientos, afectos y conductas como propias, tomando conciencia de ello, haciéndose responsable de sus conductas y de las consecuencias de ellas.

RESPUESTA EMPÁTICA

Es mostrar al otro que se le ha comprendido, implica renunciar al propio punto de vista para comprender a la otra persona y así comunicárselo, implica que el otro se dé cuenta que ha sido comprendido, es comprender y expresar esa comprensión, fortalece la confianza.

REFLEJAR

Es la forma de indicarle al otro que se está en el mismo marco de referencia que él, que está escuchando y siguiendo en su proceso de pensamiento. Puede referirse al contenido del mensaje o a los sentimientos. Esto último le permite al otro centrarse en sus sentimientos y le permite al profesional demostrarle empatía.

TOLERANCIA

La tolerancia es la virtud moral y cívica que consiste en permitir la realización de acciones (tolerancia moral), preferencias (tolerancia política) y creencias (tolerancia religiosa) que, aunque no sean consideradas como lícitas, sin embargo, no son impedidas por la autoridad con poder de impedir.

TRANSPARENCIA

Esta se traduce en un comportamiento en la comunicación sin dobleces. La transparencia permite que no haya disociación entre el pensar, sentir y actuar.

TOMA DE DECISIONES

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos a nivel laboral, familiar, sentimental, asimismo consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

3.1.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se efectuó en la sede central de la Municipalidad Distrital de Macarí, sito en la Plaza San Martín N° 115, ubicada en la Provincia de Melgar, departamento de Puno, geográficamente se encuentra en la parte sur - oeste de la provincia de Melgar, con una extensión territorial de 673.78 km². Que representa el 15,22% de la provincia de Melgar, ubicado en un piso longitudinal que va desde los 3900 a 4300 m.s.n.m.

- Teléfono: 051-563255
- E-mail: info@munimacari.gob.pe
- Página web: <http://www.municipalidaddistritaldemacari.gob.pe/web/>
- Correo electrónico: info@munimacari.gob.pe
- Facebook: Municipalidad Distrital de Macari

La Municipalidad Distrital de Macarí, ejerce jurisdicción sobre el territorio del Distrito de Macari conformado por:

- **Los siguientes Centros Poblados (CP.):**
 - Centro Poblado de Huamanruru
 - Centro poblado de Santa Cruz
 - Centro Poblado de Quishuara
 - Centro Poblado/Comunidad Huacauta
- **Las siguientes comunidades campesinas (CC.):**
 - Comunidad de Kacsile
 - Comunidad de Alto Ccollana
 - Comunidad de Bajo Ccollana
 - Comunidad de Pichacani Quirini
 - Comunidad de Selque
 - Comunidad de Jatun Sayna
 - Comunidad de Macarí

3.1.2. RESEÑA HISTÓRICA

El órgano de gobierno local está ubicado en el distrito de Macarí, una tierra milenaria, cuyo suelo es un altar de la Patria, donde se derramaron una y mil veces sangre en defensa y progreso de su pueblo. En su paisaje amarillo, cubierto de ichus, están escritas con letras doradas las hazañas de los hombres que trataron de encontrar la huella de sus raíces, para dar identidad a la nueva generación.

Es una entidad básica de la organización territorial del estado, canal inmediato por el cual hay una participación vecinal en los asuntos públicos que institucionaliza y gestiona con autonomía los intereses propios de su colectividad, en su territorio, población y organización. Este órgano de gobierno local (OGL) emanado principalmente de la voluntad popular, tiene personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Le son aplicables las Leyes y disposiciones que de manera general y de conformidad con la Constitución Política, regulan las actividades y funcionamientos del Sector Público Nacional.

Asimismo, es el promotor del desarrollo local, con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines y tiene como finalidad la de representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

3.1.3. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

VISIÓN

Macarí, distrito productivo líder de la Región. Tiene una población fortalecida y comprometida con la gestión de su desarrollo integral, con conciencia ecológica y ambiental, innovadora, inclusiva, honrada y respetuosa del ejercicio de derechos y responsabilidades, con una economía que crece sostenidamente y se evidencia en el mejoramiento del nivel nutricional, la población conoce y práctica el cuidado de la salud, ha mejorado la calidad de la educación, reduciendo la tasa de analfabetismo, y cuentan con servicios básicos de calidad; así mismo la capital del distrito y los centros poblados menores crecen en forma planificada y articulada territorialmente, donde el sistema vial ha sido optimizado y es mantenido en condiciones de transitabilidad.

Las instituciones y organizaciones han logrado potencializar sus capacidades y conjugar esfuerzos; sus autoridades y líderes son transparentes, democráticos, creativos, respetuosos, con vocación de servicio, superación y participan sinérgicamente en el desarrollo de las actividades.

Cuentan con ganado de alto valor genético y de engorde en vacunos, ovinos y camélidos sudamericanos; con productos pecuarios competitivos, especializado en la transformación de productos lácteos y cárnicos; así mismo es reconocido como productor de granos ecológicos andinos y como un centro artesanal - turístico, articulados al mercado regional, nacional e internacional con un ecosistema sustentable. Cuenta además con animales equinos de calidad y de pura sangre, motivo por el que es considerado como la capital hípica de la región Puno.

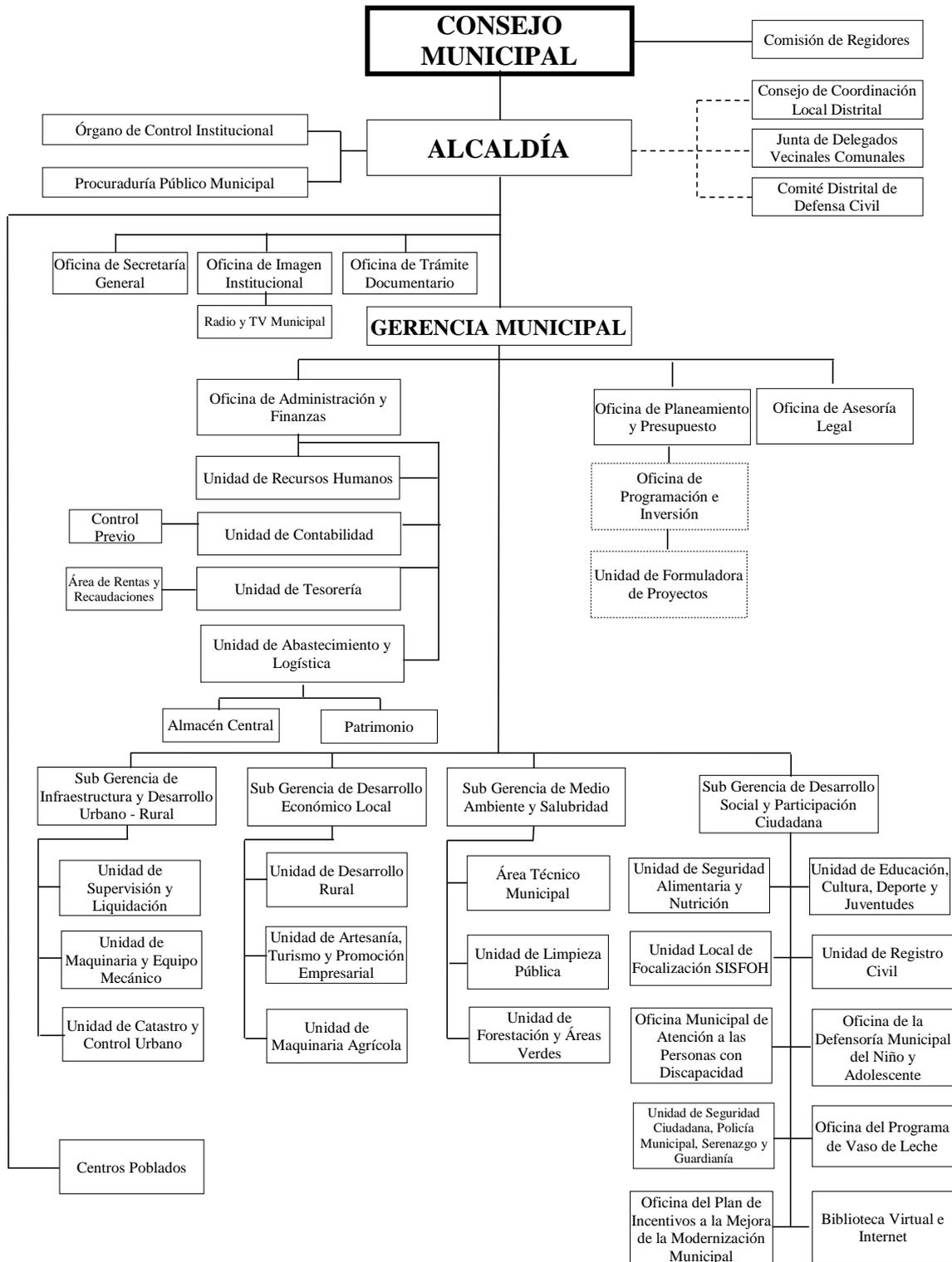
MISIÓN

La Municipalidad de Macarí, es la entidad básica de gobierno local, tiene como misión, satisfacer las necesidades públicas de la población del distrito de Macarí y la responsabilidad de realizar los fines previstos en la ley orgánica de municipalidades, Ley N° 27972, en el ámbito de su competencia a través de los órganos competentes que la conforman.

OBJETIVO INSTITUCIONAL

La Municipalidad Distrital de Macarí, tiene por objetivos, el planificar, organizar, ejecutar, controlar e impulsar a través de los órganos competentes, el conjunto de acciones destinados a proporcionar al ciudadano los medios para la satisfacción de sus necesidades vitales en aspectos de saneamiento, salubridad, vivienda, Personal, recreación, transporte, comunicaciones, seguridad, servicios y otros.

3.1.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MACARÍ



3.1.5. FUNCIONES INSTITUCIONALES

De acuerdo a Reglamento de Organización y Funciones (ROF), la Municipalidad Distrital de Macarí ejerce las competencias y funciones, conforme y sujeción a las normas técnicas sobre la materia. Además, la municipalidad otorga licencias de construcción, ajustándose estrictamente a las normas sobre barreras arquitectónicas y de accesibilidad. Asimismo, puede ordenar clausura transitoria o definitiva de establecimientos o servicios cuando su funcionamiento esté prohibido legalmente y constituya peligro o estén en contra de las normas reglamentarias de seguridad de defensa civil, o produzca olores, humos, ruidos u otros efectos perjudiciales para la salud o tranquilidad del vecindario.

La Municipalidad Distrital ejerce funciones en:

- En materia de Organización del Espacio Físico y Uso del Suelo
- En materia de Saneamiento, Salubridad y Salud
- En materia de Tránsito, Vialidad y Transporte Público
- En materia de Educación, Cultura, Deportes y Recreación
- En materia de Abastecimiento y Comercialización de Productos y Servicios
- En materia de Programas Sociales
- En materia de seguridad
- En materia de Promoción del Desarrollo Económico Local

3.1.6. BASE LEGAL

La Administración Municipal adopta una estructura sustentada en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades.

La Municipalidad Distrital de Macari se rige en el desarrollo de sus funciones, fundamentalmente en: Constitución Política del Perú, Ley N° 12301 Ley que reconoce Oficialmente al Distrito de Macari como pueblo, Ley N° 27783 “Ley de Bases de la Descentralización”, Ley N° 27972 “Ley Orgánica de Municipalidades”, Ley N° 27444 “Ley de Procedimiento Administrativo General”, Ley N° 27658 “Ley Marco de la

Modernización de la Gestión del Estado”, Ley N° 28175 “Ley Marco del Empleo Público”, Ley N° 28212 “Ley de Jerarquía de Remuneraciones de los Altos Funcionarios y Autoridades del Estado”, Ley N° 28411 "Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto", Ley N° 27806 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública” y demás Normas Reglamentarias.

3.1.7. ACTIVIDAD PRINCIPAL

La Municipalidad Distrital de Macarí – Melgar se constituye en el Documento Técnico Normativo de Gestión, a través del cual se formaliza su Estructura Orgánica y las funciones generales y específicas, en la cual se establece las relaciones y responsabilidades, así como su interrelación interna y externa de sus unidades orgánicas, con el propósito de cumplir con mayor eficiencia sus funciones, previsto en la Ley 27972, Ley Orgánica de las Municipalidades y entre otras leyes, disposiciones y normas.

Según la ley orgánica de las municipalidades, dentro de las responsabilidades que tienen los gobiernos locales, la Municipalidad Distrital de Macarí es responsable del desarrollo sostenible económico, social, cultural, costumbrista, democrático, transparente, descentralizada, participativa, integral, de la inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, igualdad de gestión moderna, tecnológica y rendición de cuentas e imparcialidad sostenible y armónica de su circunscripción territorial.

Asimismo, entre su actividad principal está el manejar buenas relaciones con el gobierno nacional, regional y provincial, es fundamentalmente de diálogo, cooperación y coordinación, sobre la base del principio de subsidiariedad para promover el desarrollo integral y viabilizar el crecimiento económico, la justicia social, sostenibilidad ambiental, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población. Con el principio de la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales.

3.2. MÉTODO

El método “hipotético deductivo”.

Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

3.3. CARÁCTER DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación científica es de carácter cuantitativo.

La investigación o metodología cuantitativa es el procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2003, pág. 119).

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación descriptiva.

3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

No experimental, ex post facto. En la investigación ex post facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos. (Hernández, Fernández & Baptista, 1991).

3.6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es transeccional o transversal, debido a que los instrumentos que se aplicaron en un solo momento.

3.7. UNIDAD DE OBSERVACIÓN

Trabajadores nombrados y contratados de la Municipalidad Distrital de Macarí.

3.8. UNIDAD DE ANÁLISIS

La comunicación interpersonal entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí.

3.9. EJES DE ANÁLISIS

- Comunicación interpersonal.

- Tipos de Comunicación Interpersonal.
- Habilidades Sociales.

3.10. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

La población está constituida por 101 trabajadores entre varones y mujeres, de acuerdo al Cuadro de Asignación de Personal (CAP), fraccionado en; órganos de gobierno, órganos consultivos y de coordinación, órgano de dirección, órgano de control interno, órgano de defensa judicial, órganos de asesoramiento, órganos de apoyo, órganos de línea y órganos descentralizados.

La muestra de estudio fue censal, pues se aplicó al total de trabajadores que laboran en las oficinas de la Municipalidad Distrital de Macarí.

3.11. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN

Se trabajó con la técnica de la “encuesta censal”, la misma que sirvió para comprobar las tres hipótesis formuladas. El instrumento fue aplicado a cada uno de los trabajadores encuestados y fue elaborado en base a la escala de Likert, también denominado método de evaluaciones sumarias.

RECOLECCIÓN DE DATOS: Encuesta

DE MUESTREO: Estadística

INSTRUMENTO: Cuestionario

Tabla de instrumentos de acopio de información.

TÉCNICA	INSTRUMENTO	UTILIDAD
Encuesta	Cuestionario/Escala de Likert	Hipótesis 1
Encuesta	Cuestionario/ Escala de Likert	Hipótesis 2
Encuesta	Cuestionario/ Escala de Likert	Hipótesis 3

Fuente: Elaboración propia.

3.12. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA INSTRUMENTO VARIABLE
Características de la Comunicación Interpersonal	Transparencia Autenticidad Coherencia Congruencia Aceptación Consonancia Empatía	- Es sincero, directo, original y transparente.	Me siento con la libertad para expresar mis opiniones, mis sugerencias y malestar laboral ante mis compañeros de trabajo y jefes.
		- Relación lógica entre lo que dice, hace y actúa.	Mis compañeros de trabajo y supervisores exigen ciertos criterios (llegar temprano, trabajar en equipo, escuchar sugerencias, etc.) sin embargo ellos mismos no cumplen sus propias exigencias.
		- Resonante/disonante.	Considero que la mayoría de mis compañeros de trabajo crean un ámbito emocional positivo en mi espacio laboral, mientras que otros tienen reacciones negativas que dificultan el desempeño profesional.
		- Es perceptivo.	Siento que mis compañeros de trabajo y directivos no entienden mis ideas, sentimientos y emociones, por lo que siento que me presionan y son injustos en la forma en que me asignan el trabajo.
Tipos de comunicación interpersonal	Comunicación Oral	- Cara a cara - Vía telefónica/celular	Considero que la manera más fácil de dirigirme a mis compañeros de trabajo es vía telefónica y/o celular, email, vía internet, antes de acercarme a su oficina.
	Comunicación Escrita	- Documentos formales.	Mis superiores prefieren derivar documentos vía secretaria (memorándums, comunicados, etc.) antes de conversar directamente, en caso se presente alguna dificultad dentro de la institución.
	Comunicación No Verbal	- Lenguaje corporal.	En una reunión laboral la mayoría de mis compañeros muestran desinterés, porque prefieren conectarse con el celular, conversar entre ellos u otra actividad ajena al objetivo laboral.
Habilidades sociales	Escucha Activa	- Es perceptible.	En una situación de conflicto dentro de la institución mis compañeros limitan su capacidad de escucha, muestran desinterés en conocer los diferentes puntos de vista, en consecuencia, no se resuelve el conflicto.
	Personalizar	- Actúa pensando en los demás.	Mis compañeros y supervisores presionan y quieren que se cumpla con metas específicas. Sin comprender que a veces no es posible por varios factores (falta de materiales, actividades de la institución, otras tareas encargadas, etc.)
	Respuesta Empática	- Es Pasivo con su respuesta.	En una reunión laboral, respeto los diferentes puntos de vista de mis compañeros pese a no estar de acuerdo.
	Reflejar	- Interactúa con los demás como le gustaría que fueran con él.	Mis compañeros de trabajo hablan de solidaridad, compañerismo, de ser con los demás como quisiéramos que sean con nosotros pero al momento del momento se olvidan de todo.
	Focalizar o Centrar	- Es apropiado.	En una reunión laboral, mis superiores y compañeros de trabajo escuchan atentamente y no interrumpen, hasta que termine de hablar la persona que se dirige a los demás.
	Asertividad	- Es oportuno.	Considero que mis compañeros de trabajo y superiores son inoportunos al dirigirse hacia mi persona, siento que solo critican mi forma de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

3.13. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los datos se realizó en el programa estadístico para la Ciencias Sociales (SPSS). Para realizar el análisis y el cumplimiento de los objetivos propuestos se formularon variables de acuerdo a las preguntas planteadas tales como:

Para la variable; características de la Comunicación Interpersonal se plantearon sub variables como: la transparencia, autenticidad, la coherencia, congruencia, la aceptación, consonancia y la empatía, para las cuales resultaron las propuestas N° 1, 2, 3, 4 y 5 del instrumento usado en la presente investigación:

- “Considero que mediante la comunicación puedo desarrollar mejor las relaciones interpersonales laborales.”
- “Me siento con la libertad para expresar mis opiniones, mis sugerencias y malestar laboral ante mis compañeros de trabajo y jefes.”
- “Mis compañeros de trabajo y supervisores exigen ciertos criterios (llegar temprano, trabajar en equipo, escuchar sugerencias, etc.) sin embargo ellos mismos no cumplen sus propias exigencias.”
- “Considero que la mayoría de mis compañeros de trabajo crean un ámbito emocional positivo en mi espacio laboral, mientras que otros tienen reacciones negativas que dificultan el desempeño profesional.”
- “Siento que mis compañeros de trabajo y directivos no entienden mis ideas, sentimientos y emociones, por lo que siento que me presionan y son injustos en la forma en que me asignan el trabajo.”

Para la variable; Tipos de Comunicación Interpersonal se plantearon sub variables como: comunicación oral, comunicación escrita y comunicación no verbal, para las cuales resultaron las propuestas N° 6, 7 y 8 del instrumento usado en la presente investigación:

- “Considero que la manera más fácil de dirigirme a mis compañeros de trabajo es vía telefónica y/o celular, email, vía internet, antes de acercarme a su oficina.”

- “Mis superiores prefieren derivar documentos vía secretaria (memorándums, comunicados, etc.) antes de conversar directamente, en caso se presente alguna dificultad dentro de la institución.”
- “En una reunión laboral la mayoría de mis compañeros muestran desinterés, porque prefieren conectarse con el celular, conversar entre ellos u otra actividad ajena al objetivo laboral.”

Para la variable Habilidades Sociales se plantearon sub variables como: escucha activa, personalizar, respuesta empática, reflejar, focalizar o centrar y asertividad, resultaron las propuestas N° 9, 10, 11, 12, 13 y 14 del instrumento usado en la actual investigación:

- “En una situación de conflicto dentro de la institución mis compañeros limitan su capacidad de escucha, muestran desinterés en conocer los diferentes puntos de vista, en consecuencia, no se resuelve el conflicto.”
- “Mis compañeros y supervisores presionan y quieren que se cumpla con metas específicas. Sin comprender que a veces no es posible por varios factores (falta de materiales, actividades de la institución, otras tareas encargadas, etc.)”
- “En una reunión laboral, respeto los diferentes puntos de vista de mis compañeros pese a no estar de acuerdo.”
- “Mis compañeros de trabajo hablan de solidaridad, compañerismo, de ser con los demás como quisiéramos que sean con nosotros, pero al momento del momento se olvidan de todo.”
- “En una reunión laboral, mis superiores y compañeros de trabajo, escuchan atentamente y no interrumpen, hasta que termine de hablar la persona que se dirige a los demás.”
- “Considero que mis compañeros de trabajo y superiores son inoportunos al dirigirse hacia mi persona, siento que solo critican mi forma de trabajo.”

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados se presentan de acuerdo a la operación de variables, la cuales se detallan a continuación:

- Características de la Comunicación Interpersonal (Transparencia, autenticidad, coherencia, congruencia, aceptación, consonancia y empatía).
- Tipos de Comunicación Interpersonal (Comunicación oral, comunicación escrita y comunicación gestual o no verbal).
- Habilidades Sociales (Escucha activa, personalizar, respuesta empática, reflejar, focalizar o centrar y asertividad).

TABLA 1: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macari sobre la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	15	5,7	5,7
CASI NUNCA	16	8,6	14,3
A VECES	27	40,0	54,3
CASI SIEMPRE	24	31,4	85,7
SIEMPRE	18	14,3	100,0
Total	100	100,0	

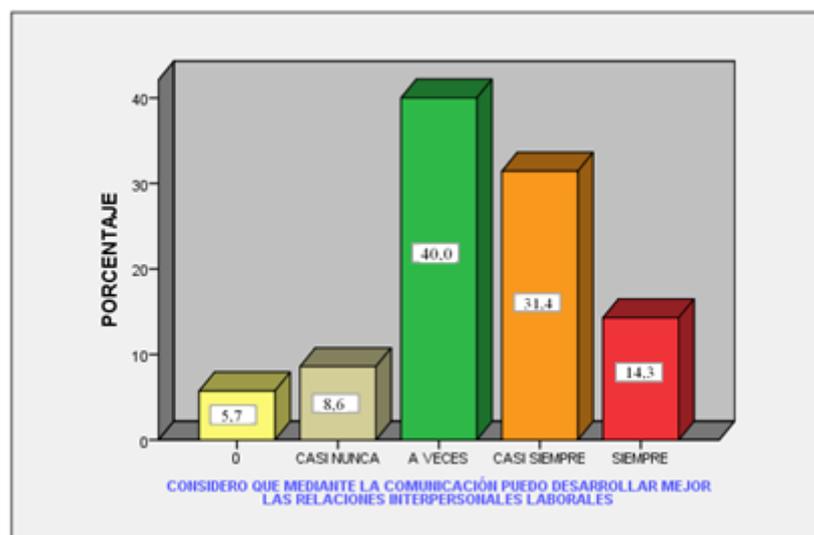
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

Interpretación de resultados

La información presentada en la tabla N° 01, en referencia a la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales dentro del campo laboral, el 8,6 % y el 5,7 % recuentan que casi nunca y nunca la comunicación beneficiaria a las relaciones interpersonales. El 40,0 %, 31,4 % y el 14,3 % de los encuestados consideran que a veces, casi siempre y siempre, la comunicación logra mejorar las relaciones interpersonales.

Los porcentajes de esta premisa demuestran que la comunicación en las relaciones interpersonales no prevalece en un cien por ciento como un factor indispensable en la gestión municipal, lo cual es inquietante debido a que la comunicación es un proceso fundamental que está ligado a la organización, sin este no sería posible la cooperación, coordinación e integración del trabajo.

FIGURA 1: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macari sobre la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 01 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 2: *Percepción de los trabajadores de Municipalidad Distrital de Macari sobre la libertad de expresar sus opiniones, sugerencias y malestar ante sus compañeros de trabajo y superiores.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	0	0	0
CASI NUNCA	20	11,4	11,4
A VECES	31	42,9	54,3
CASI SIEMPRE	27	31,4	85,7
SIEMPRE	22	14,3	100,0
Total	100	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

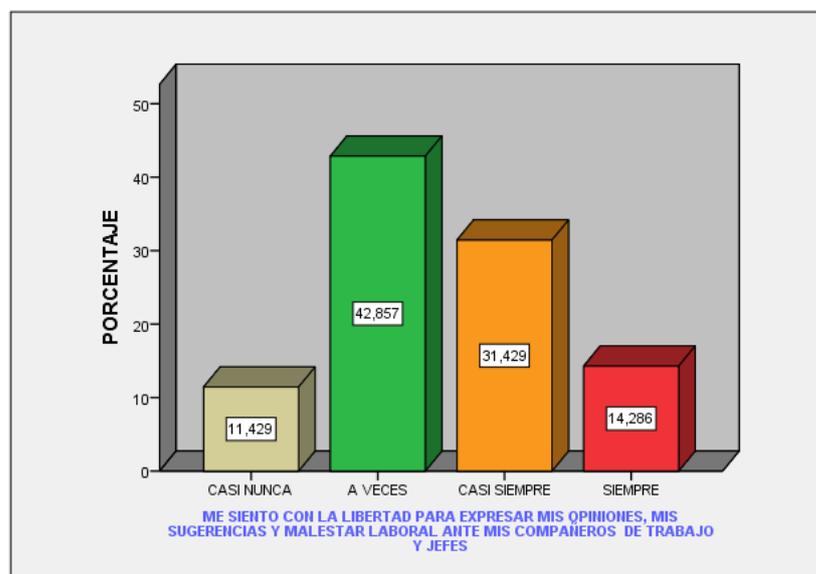
Interpretación de resultados

En la tabla N° 02 podemos apreciar que el 11,4 % y el 42,9 % de los encuestados indican que casi nunca o solo a veces respectivamente, se sienten con la libertad de expresar libremente sus opiniones, sugerencias y malestar ante sus compañeros y superiores.

El 31,4 % y el 14,3 % manifiestan que casi siempre y siempre sienten que puede expresar su forma de pensar con libertad y sin sentir temor.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar cierta deficiencia en la comunicación interpersonal, debido a que se tiene un porcentaje alto que refiere que siente temor a expresar sus opiniones, sugerencias y malestar laboral, ante sus compañeros de trabajo y jefes. Lo cual es serio puesto que para una comunicación interpersonal eficaz es necesario que cada uno de los individuos tenga la misma oportunidad de participar, intercalar la posición de comunicador y receptor sin temor a poder hacerlo, con transparencia y autenticidad.

FIGURA 2: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la libertad de expresar sus opiniones, sugerencias y malestar ante sus compañeros de trabajo y superiores.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 02 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 3: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la relación lógica entre lo que dice, hace y actúa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	0	0	0
CASI NUNCA	19	5,7	5,7
A VECES	26	28,6	34,3
CASI SIEMPRE	31	42,9	77,1
SIEMPRE	24	22,9	100,0
Total	100	100,0	

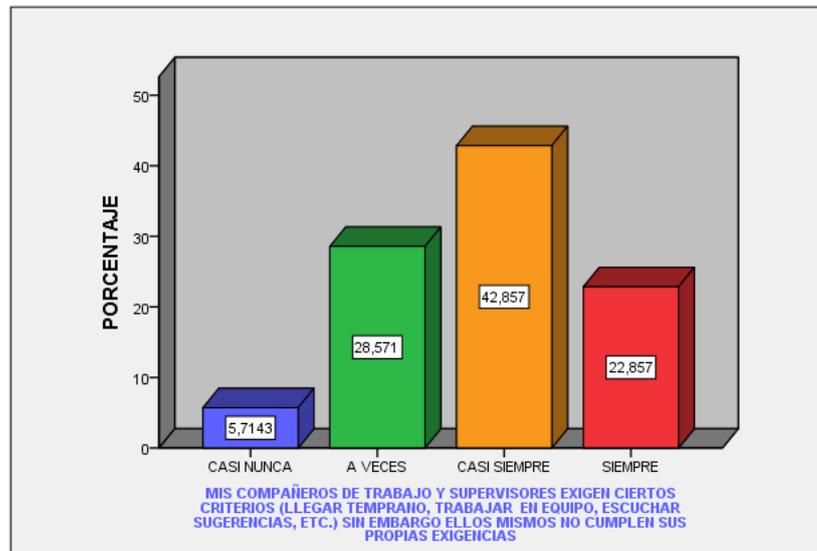
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En cuanto a la tabla N° 03 se valida que, el 42,9 % y el 22,9 % refieren que casi siempre y siempre tienen compañeros y supervisores que exigen ciertos criterios como (llegar temprano, trabajar en equipo, escuchar sugerencias y otros), sin embargo, ellos mismos no cumplen con sus propias exigencias. Entre ellos un 28,6 % y el 5,7 % de los encuestados indican que solo a veces y casi nunca han tenido compañeros y superiores que exigen criterios que no pueden cumplir.

En estos resultados se refleja claramente un conflicto en la comunicación interpersonal debido a que está cayendo en contradicción. Si las acciones son contradictorias de lo que se dice y se hace, entonces estaremos generando un efecto indeseable entre compañeros de trabajo, supervisores y directivos, eventualmente puede producir un rechazo instantáneo por parte del público externo que terminará percibiendo este ambiente tenso de trabajo.

FIGURA 3: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la relación lógica entre lo que dice, hace y actúa.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 03 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 4: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la resonancia y disonancia en la comunicación interpersonal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	14	2,9	2,9
CASI NUNCA	21	23,5	26,5
A VECES	29	47,1	73,5
CASI SIEMPRE	19	17,6	91,2
SIEMPRE	16	8,8	100,0
No Contesto	1		
Total	100	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

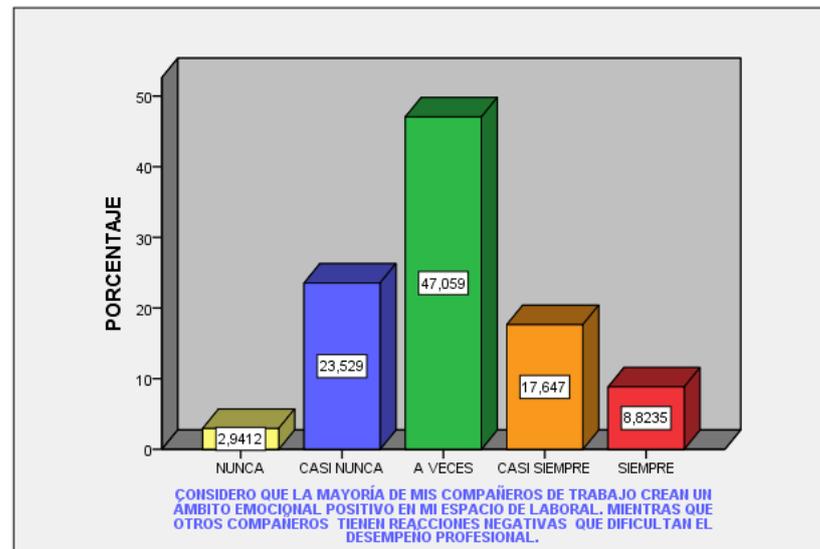
Interpretación de resultados

En la tabla N° 04 se puede certificar que, el 47,1 %, el 23,5 % y 2,9 % de los encuestados indican que a veces, casi nunca y nunca respectivamente, han apreciado que sus compañeros de trabajo creen un ámbito emocional positivo en su espacio de trabajo. El 17,6 % y el 8,8 % consideran que casi siempre y siempre la mayoría de los compañeros de trabajo crean un ámbito emocional positivo a diferencia de algunos que tienen reacciones negativas que dificultan el desempeño laboral.

Según los resultados porcentuales hay un buen porcentaje que pone en práctica la comunicación disonante, lo cual refiere a que hay personas que contagian sus reacciones emocionales negativas, propagando irritabilidad, molestia, tristeza, resentimiento, incomodidad, entre otros, lo que eventualmente puede dificultar el trabajo en equipo y la atención a los objetivos fundamentales de la institución.

(Robbins Stephen, 1994) Refería que “La satisfacción laboral es un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este, quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas”.

FIGURA 4: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la resonancia y disonancia en la comunicación interpersonal.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 04 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 5: *Apreciación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre ser perceptivo y la capacidad para ponerse en el lugar del otro.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	14	2,9	2,9
CASI NUNCA	25	35,3	38,2
A VECES	23	29,4	67,6
CASI SIEMPRE	22	26,5	94,1
SIEMPRE	15	5,9	100,0
NO CONTESTO	1		
Total	100	100,0	

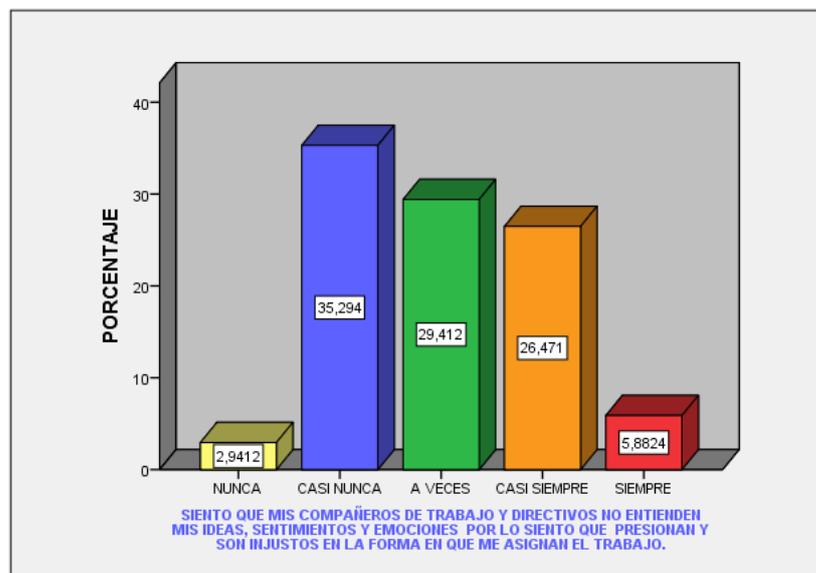
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En la tabla N° 05 podemos observar la apreciación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la percepción y la capacidad para ponerse en el lugar del otro, el 29,4 %, 35,3 % y 2,9 %, indican que a veces, casi nunca y nunca proporcionalmente, sienten que sus compañeros de trabajo y directivos los presionan o son injustos en la forma en que se les asignan el trabajo. El 26,5 % y el 5,9 % de las personas encuestadas señalan que casi siempre y siempre sienten que sus compañeros y directivos no los entienden en consecuencia presionan y son injustos en la forma en la que se le asigna el trabajo.

En los resultados de esta premisa se refleja que existe una dificultad considerable en la capacidad de ponerse en el lugar del otro de manera que experimente sus estados emotivos, sus sentimientos, entre otros aspectos de los demás.

FIGURA 5: *Apreciación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre ser perceptivo y la capacidad para ponerse en el lugar del otro.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 05 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 6: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación oral.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	15	6,1	6,1
CASI NUNCA	18	15,2	21,2
A VECES	27	42,4	63,6
CASI SIEMPRE	23	30,3	93,9
SIEMPRE	15	6,1	100,0
No Contesto	2	0	
Total	100	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

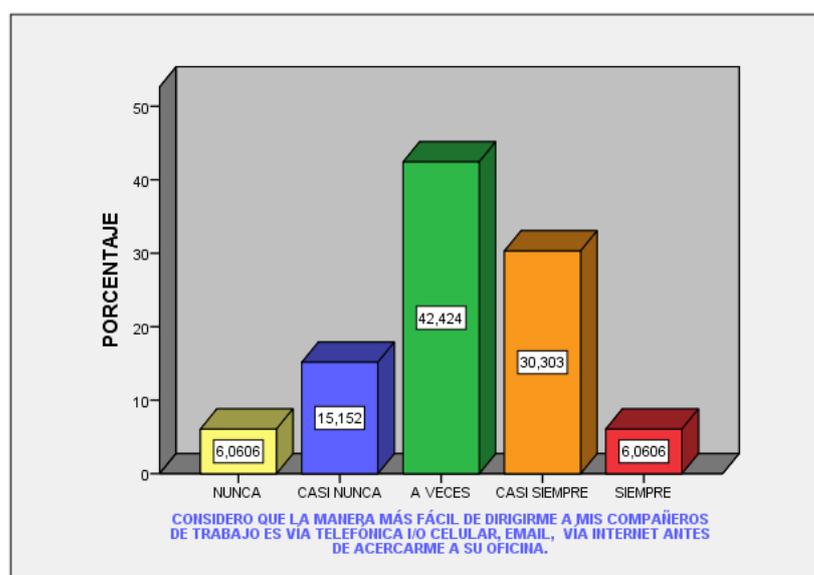
Interpretación de resultados

En cuanto a la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación oral, el 15,2 % y el 6,1 % indican que casi nunca y nunca han considerado que la manera más fácil de dirigirse a sus compañeros es vía celular, email o internet, prefieren dirigirse a su oficina personalmente. El 42,4 %, 30,3 % y 6,1 % refieren que a veces, casi siempre y siempre respectivamente, la manera más fácil de

dirigirse a sus compañeros de trabajo es vía celular, email e internet antes de acercarse personalmente a su oficina.

De acuerdo a los porcentajes resultantes de la premisa se puede validar que existe una preferencia por los medios tecnológicos que cada vez son más rápidos y dinámicos, lo cual se está anteponiendo a la comunicación interpersonal (cara a cara).

FIGURA 6: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación oral.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 06 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 7: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación escrita.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	14	2,9	2,9
CASI NUNCA	22	25,7	28,6
A VECES	24	31,4	60,0
CASI SIEMPRE	23	28,6	88,6
SIEMPRE	17	11,4	100,0
Total	100	100,0	

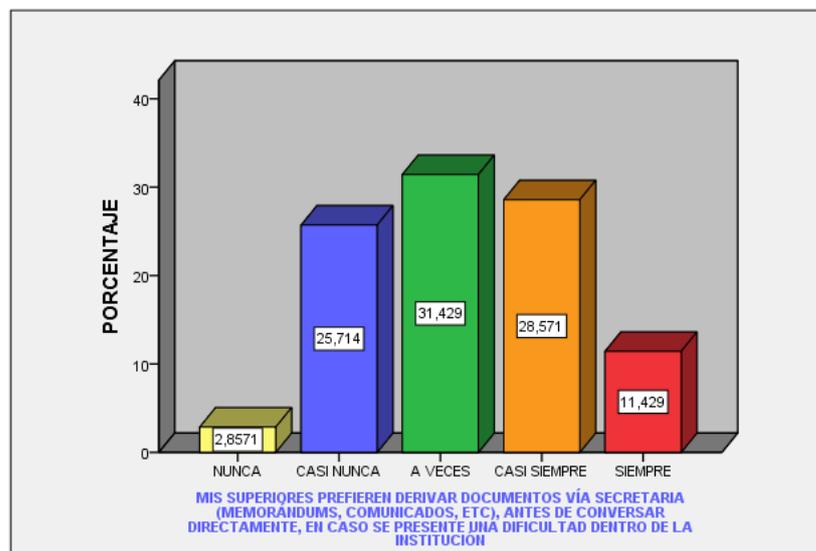
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En cuanto a la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación escrita, el 25,7 % y el 2,9 % revelan que casi nunca y nunca, sus superiores tienen preferencia por derivar documentos vía secretaria (memorándums, comunicados, etc.) antes de conversar directamente, cuando se presenta alguna dificultad dentro de la institución. El 31,4 %, 28,6 % y el 11,4 % cree que a veces, casi siempre y siempre sus superiores prefieren derivar documentos vía secretaria antes de conversar directamente cuando se presenta alguna dificultad dentro del centro laboral.

Se visualiza en los resultados que hay una preferencia resaltante en los directivos y jefes por el uso de la comunicación escrita, preferencia que consume más tiempo, carece de retroalimentación, no tiene seguridad de recepción ni de interpretación, en consecuencia, podría generar que el empleado que recibe el documento reaccione de un modo disonante, atribuyéndole a la personalidad de su jefe o jefa una imagen arbitraria.

FIGURA 7: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación oral.*



Fuente: *Elaboración en base a la tabla N° 07 – 2015.
Elaboración propia.*

TABLA 8: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación no verbal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	16	8,8	8,8
CASI NUNCA	23	29,4	38,2
A VECES	25	35,3	73,5
CASI SIEMPRE	19	17,6	91,2
SIEMPRE	16	8,8	100,0
No Contesto	1		
Total	100	100,0	

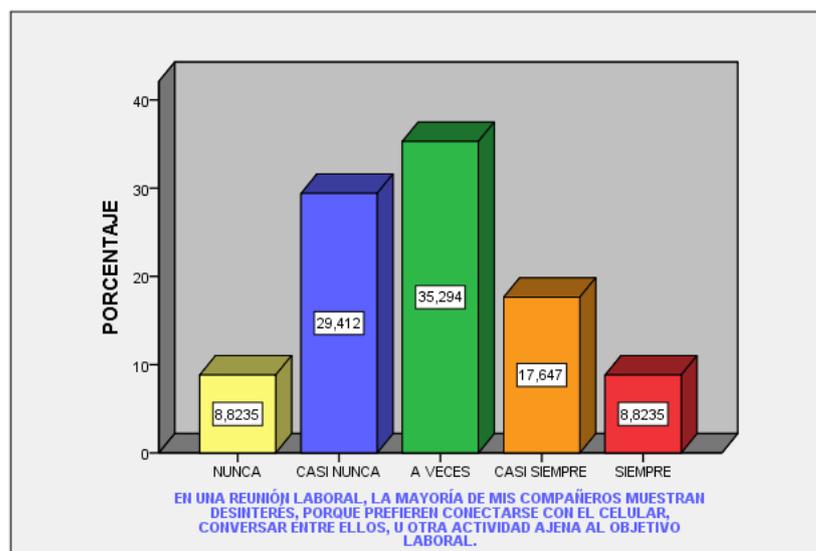
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En la tabla N° 08 podemos observar que el 29,4 % y 8,8 % indican que casi nunca y nunca, en una reunión laboral sus compañeros muestran desinterés con otras actividades ajenas al objetivo laboral como conectarse al celular, conversar entre ellos, entre otros. El 35,3 %, 17,6 % y el 8,8 % de los encuestados refieren que a veces, casi siempre y siempre correspondientemente, en una reunión laboral sus compañeros no ponen atención porque prefieren mirar el celular, conversar entre ellos, u otra actividad ajena al objetivo laboral.

Los resultados resaltan la importancia de la comunicación no verbal (gestos, movimientos, señales, etc.) al momento de interrelacionarse con los demás, una comunicación no verbal marcada y resaltante por no contribuir a una comunicación interpersonal transparente y eficiente.

FIGURA 8: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la comunicación no verbal.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 08 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 9: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la escucha activa en la comunicación interpersonal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	14	2,9	2,9
CASI NUNCA	17	11,4	14,3
A VECES	28	42,9	57,1
CASI SIEMPRE	27	40,0	97,1
SIEMPRE	14	2,9	100,0
Total	100	100,0	

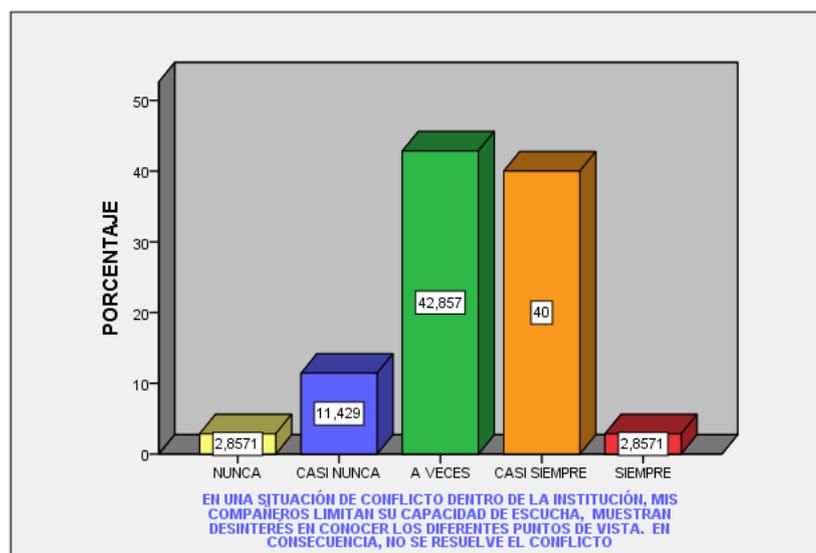
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En la tabla N° 09 se puede validar que el 11,4 % y el 2,9 % de los encuestados indican casi nunca y nunca en una situación de conflicto dentro de la institución sus compañeros han limitado su capacidad de escucha, por lo que no muestran desinterés en conocer los diferentes puntos de vista. El 42,9 %, 40,0 % y el 2,9 % refieren que a veces, casi siempre y siempre en una situación de conflicto dentro de la institución, sus compañeros limitan su capacidad de escucha mostrando desinterés en conocer los diferentes puntos de vista, en consecuencia, no se resuelve el conflicto.

En resumen, podemos referir que el mayor porcentaje de los encuestados indican que sus compañeros limitan su capacidad de escucha por lo que no ponen interés a su compañero de trabajo, no son perceptivos, lo que en una situación de conflicto envés de contribuir a la solución del problema, pudiera empeorarlo.

FIGURA 9: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la escucha activa en la comunicación interpersonal.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 09 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 10: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre personalizar en la comunicación interpersonal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	14	2,9	2,9
CASI NUNCA	15	5,9	8,8
A VECES	30	50,0	58,8
CASI SIEMPRE	25	35,3	94,1
SIEMPRE	15	5,9	100,0
No Contesto	1		
Total	100	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

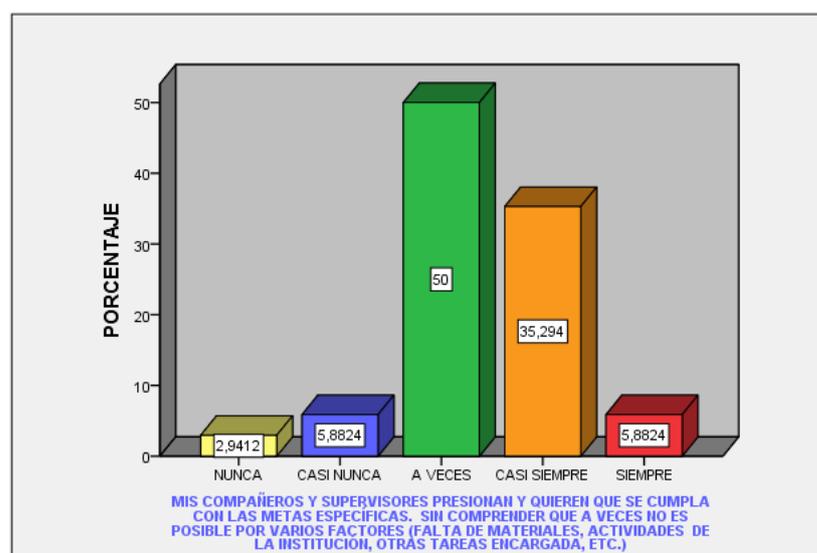
Interpretación de resultados

En cuanto a la percepción de los trabajadores sobre la habilidad social de personalizar podemos referir que el 5,9 % y el 2,9 % creen que casi nunca y nunca sus

compañeros y supervisores los presionan para cumplir metas específicas sin comprender que a veces no es posible por varios factores. El 50,0 %, 35,3 % y 5,9 % describen que a veces, casi siempre y siempre sus compañeros y supervisores los presionan y quieren que se cumplan las metas establecidas, sin comprender que a veces no es posible por varios factores (falta de materiales, actividades de la institución, otras tareas encargadas, etc.).

Según los resultados podemos validar que hay una deficiencia en el uso ha de esta habilidad social debido a que entre compañeros y supervisores no están actuando pensando ni poniéndose en el lugar de la otra persona.

FIGURA 10: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre personalizar en la comunicación interpersonal.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 10 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 11: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la respuesta empática en la comunicación interpersonal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	14	2,9	2,9
CASI NUNCA	15	5,7	8,6
A VECES	26	37,1	45,7
CASI SIEMPRE	26	37,1	82,9
SIEMPRE	19	17,1	100,0
Total	100	100,0	

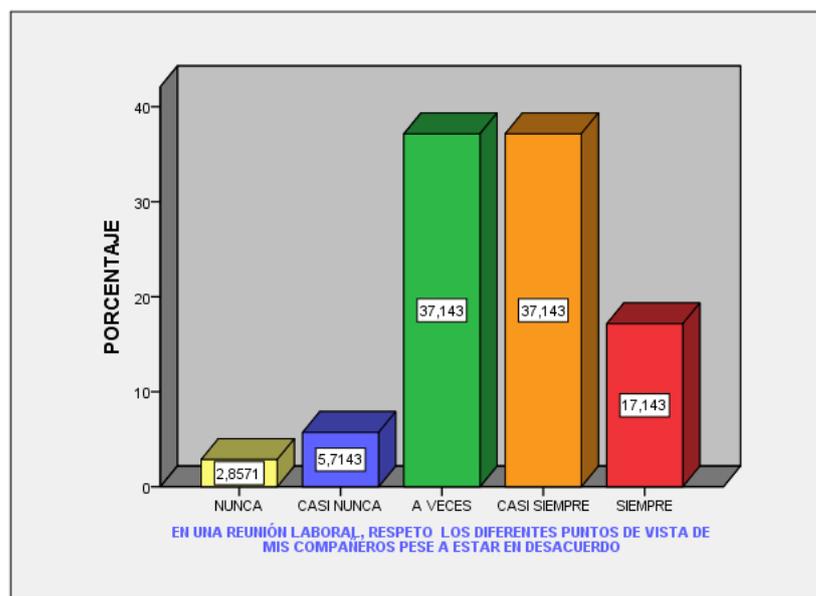
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En cuanto a la percepción de los trabajadores sobre la habilidad social; respuesta empática, se puede observar que el 5,7 % y el 2,9 % de los encuestados revelan que casi nunca y nunca en una reunión laboral, respetan los diferentes puntos de vista de sus compañeros por que no están de acuerdo. El 37,1 %, 37,1 % y 17,1 % validan que a veces, casi siempre y siempre respetan los diferentes puntos de vista de sus compañeros pese a no estar de acuerdo con ello.

Bajo la premisa planteada hay un porcentaje alto que describe que se respeta los diferentes puntos de vista que existe en la organización a pesar de que no se está de acuerdo, sin embargo, también hay un porcentaje, aunque menor, que no practica esta habilidad social que es la respuesta empática.

FIGURA 11: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la respuesta empática en la comunicación interpersonal.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 11 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 12: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre reflejar en la comunicación interpersonal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	14	3,0	3,0
CASI NUNCA	15	6,1	9,1
A VECES	30	51,5	60,6
CASI SIEMPRE	24	33,3	93,9
SIEMPRE	15	6,1	100,0
No contesto	2		
Total	100	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

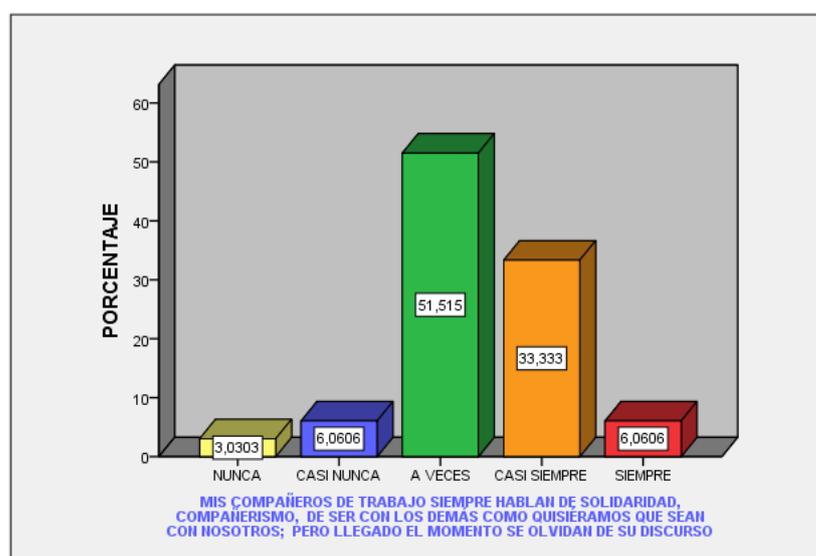
Interpretación de resultados

En cuanto a la percepción de los trabajadores sobre la habilidad social reflejar, el 6,1 % y el 3,0 % indican que casi nunca y nunca sus compañeros de trabajo hablan de solidaridad y compañerismo, por lo que no se contradicen con sus actos. El 51,5 %, 33,3 % y el 6,1 % refiere que a veces, casi siempre y siempre sus compañeros de trabajo hablan de solidaridad, compañerismo, de ser con los demás como quisieran que sean

con ellos, pero al momento de llegar una situación específica se olvidan de todo y no cumplen con hechos lo que refirieron.

Con los resultados de esta proposición podemos referir que hay cierta deficiencia en la práctica de esta habilidad social debido que hay un porcentaje mayor que interactúa con sus compañeros describiendo valores que al final no cumplen ellos mismos.

FIGURA 12: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre reflejar en la comunicación interpersonal.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 12 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 13: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre el focalizar o centrar en la comunicación interpersonal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	14	2,9	2,9
CASI NUNCA	20	20,6	23,5
A VECES	26	38,2	61,8
CASI SIEMPRE	22	26,5	88,2
SIEMPRE	17	11,8	100,0
No contesto	1		
Total	100	100,0	

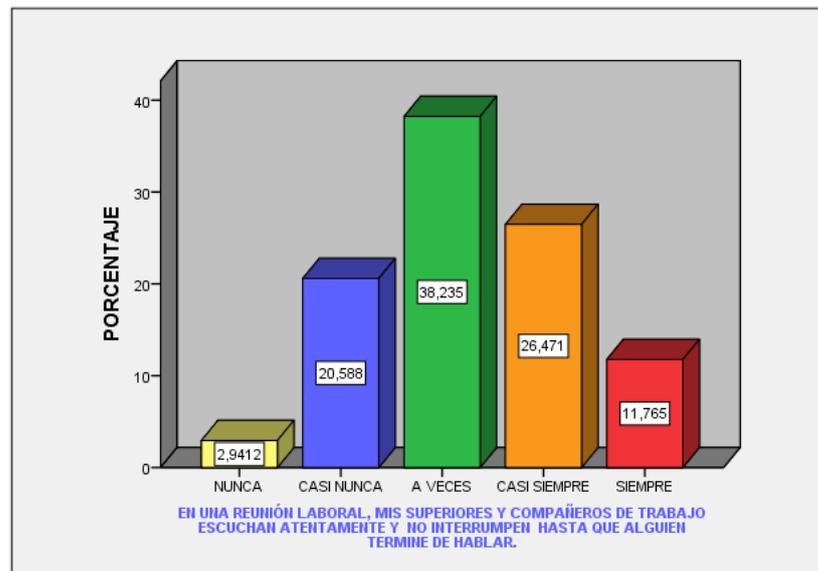
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.
Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En cuanto a la apreciación de los trabajadores sobre la habilidad social de focalizar, el 20,6 % y el 2,9 % de los encuestados indican que casi nunca y nunca, en una reunión laboral, sus superiores y compañeros de trabajo lo escuchan atentamente. El 38,2 %, 26,5 % y el 11,8 % refieren que a veces, casi siempre y siempre en una reunión laboral, sus supervisores y compañeros de trabajo lo escuchan atentamente y no interrumpen hasta que termine de hablar la persona que está dirigiendo a los demás.

De acuerdo a la premisa establecida hay un porcentaje considerable que no escucha al compañero y lo interrumpe antes de que termine de transmitir la idea, en casos así se debe tener mucho cuidado, puesto que suele suceder cuando la comunicación de la otra persona es vaga, cuando divaga o cuando la persona parece hablar de varias cosas a la vez.

FIGURA 13: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre el focalizar o centrar en la comunicación interpersonal.*



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 13 – 2015.
Elaboración propia.

TABLA 14: *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre la asertividad en la comunicación interpersonal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Porcentual Acumulativo
NUNCA	15	6,1	6,1
CASI NUNCA	24	33,3	39,4
A VECES	25	36,4	75,8
CASI SIEMPRE	18	15,2	90,9
SIEMPRE	16	9,1	100,0
No contesto	2		
Total	100	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la MDM, 2015.

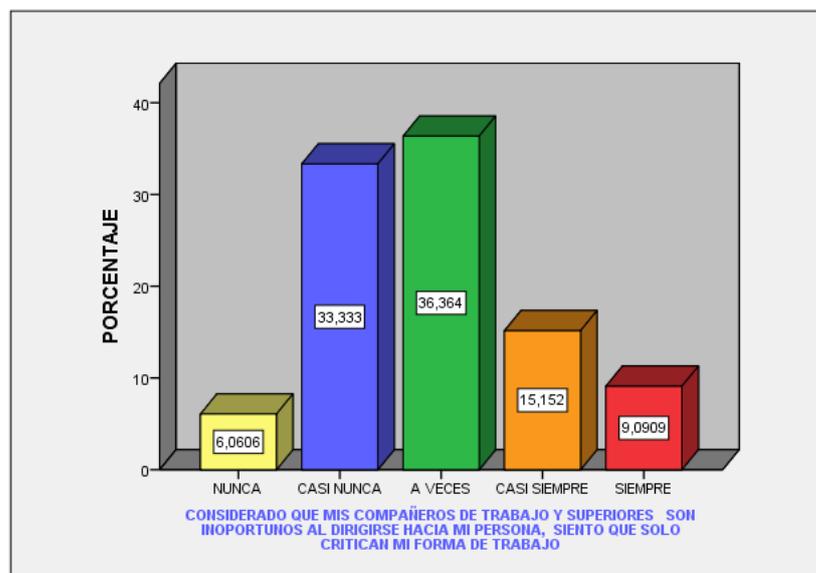
Elaboración propia.

Interpretación de resultados

En el cuadro N°14, percepción de los trabajadores sobre la habilidad social; Asertividad dentro de la institución, podemos indicar que el 33,3 % y el 6,1 % exterioriza que casi nunca y nunca sus compañeros son inoportunos por ende casi nunca los critican. El 36,4 %, 15,2 % y el 9,1 % consideran que a veces, casi siempre y siempre correspondientemente, sus compañeros de trabajo y superiores son inoportunos al dirigirse hacia a su persona, sienten que solo critican su forma de trabajar.

En esta inferencia se valida una deficiencia en la práctica de esta habilidad social, debido a que refleja un porcentaje alto que indica que entre compañeros de trabajo no siempre son oportunos, sobre todo con lo que se señalan respecto al trabajo del otro.

FIGURA 14: Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí sobre el focalizar o centrar en la comunicación interpersonal.



Fuente: Elaboración en base a la tabla N° 14 – 2015.
Elaboración propia.

CONCLUSIONES

PRIMERA

La comunicación interpersonal entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí, se caracteriza por tener una comunicación interpersonal poco eficaz, debido a que este proceso de comunicación tiene carencias en ciertas características fundamentales para una comunicación eficaz, tales como en la transparencia y congruencia, lo cual está originando una disociación entre lo que piensan, sienten y actúan. Se valida también una notable dificultad en la aceptación y tolerancia ante diferentes puntos de vista, sobre todo existe una deficiencia en ser empáticos por lo que no siempre se ponen a los zapatos de los demás.

Por otro lado, preexiste una considerable comunicación disonante debido a que hay un mayor porcentaje de compañeros de trabajo que contagian sus reacciones emocionales negativas lo cual dificulta el trabajo y la atención de los objetivos fundamentales de esta institución, lo alarmante de ello es que no se le está otorgando la importancia debida desde su alta dirección (alcalde).

SEGUNDA

Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí practican los tres tipos de comunicación interpersonal debido a que son indispensables y van de la mano, sin embargo, existe una preferencia por los medios tecnológicos que cada vez son más rápidos y dinámicos, lo cual se está anteponiendo a la comunicación interpersonal (cara a cara). Asimismo, cabe resaltar la considerable importancia que se le da, a la comunicación no verbal (gestos, movimientos, señales, etc.) al momento de interrelacionarse con los demás, una comunicación no verbal marcada y resaltante por no contribuir a una comunicación interpersonal transparente y eficiente.

TERCERA

Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí practican las habilidades sociales de: Escucha activa, personalizar, respuesta empática, reflejar, focalizar o centrar y asertividad, sin embargo según los resultados de la investigación se percibe deficiencias considerables en cada una de ellas, como: La limitación en la

capacidad de escuchar a los demás debido a que no hay una disposición física, psíquica y afectiva, una considerable falta de empatía hacía con los demás, asimismo se valida que entre compañeros de trabajo no siempre son oportunos sobre todo con lo que señalan respecto al trabajo del otro.

La falta o carencias de las habilidades sociales está contribuyendo negativamente a la comunicación interpersonal, estos factores afectan significativamente a la obtención de resultados en la institución.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

En primera instancia a la Municipalidad Distrital de Macarí se le sugiere proporcionarle una mayor importancia al proceso de comunicación e incorporar al área de Relaciones Públicas personal especializado en resolución de conflictos laborales, que permita mejorar las relaciones humanas, la comunicación interpersonal y el clima organizacional. Es necesario fortalecer este proceso de comunicación con talleres, capacitaciones y foros referentes a los temas de comunicación interpersonal, trabajo en equipo, clima organizacional, trabajo por resultados y habilidades sociales, para contribuir y mantener en contacto a los directivos como al personal operativo, de manera que les permita desarrollar nuevas capacidades y habilidades sociales que mejore con el cumplimiento de sus funciones dentro de la institución.

SEGUNDA

Se sugiere a la alta dirección de la Municipalidad Distrital de Macarí establecer un ambiente agradable, priorizando una comunicación oral (cara a cara) a través espacios de confraternidad y reuniones, en el que los trabajadores sientan que existe una comunicación transparente, autentica, coherente, sobretodo empática, en la que son escuchados, comprendidos y respaldados por la institución, lo cual resultaría muy beneficiosa y además plantearía una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito laboral para lograr el entendimiento, la coordinación y la cooperación que faciliten el crecimiento y el desarrollo de la institución.

TERCERA

Es importante incentivar, motivar y capacitar a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macarí para el desarrollo de sus habilidades sociales. Se sugiere reconocer sus logros alcanzados, integrarlos en el desarrollo de la institución (Retroalimentación) e incentivar la identificación con el desarrollo y el progreso del distrito, en consecuencia, permitirá generar un mayor rendimiento laboral.

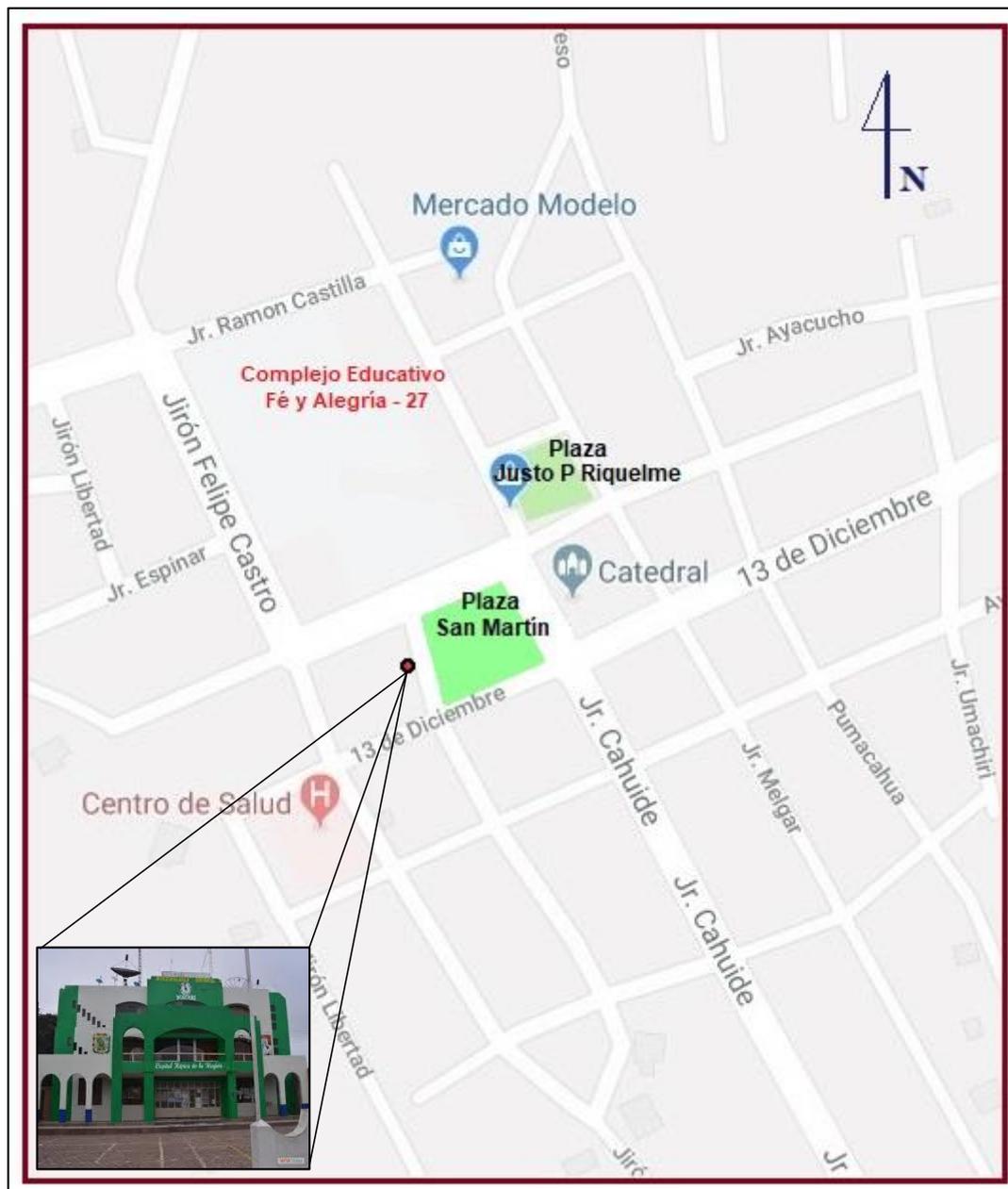
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Chambi, P. R. (2012). *“Clima organizacional y desempeño laboral en el Gobierno Regional – Puno 2012”*. Puno.
- Berelson, B., & Steiner, G. (1964). *Human behaviour: an inventory of scientific Findings*. Nueva York: Harcourt Brace .
- Breth, R. D. (1974). *La Comunicacion en la Direcciòn de Empresas* . Mexico : Fondo Interamericano .
- Caballo, V. (2002). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales* . S.XXI.
- Caballo, V. E. (1986). *Evaluacion conductual: Metodología y aplicaciones (3ª edición)*. Madrid: Pirámide.
- De Manuel, F., & Martínez-Vilanova, R. (2000). *Comunicación y negociación Comercial, 3ª edición* . Madrid : ESIC .
- Fernández, L. (1995). *Personalidad y relaciones de pareja*. México, Veracruz: Impresiones ligeras.
- Gallardo, E. (2015). *Saber escuchar y comunicar*. Dpto. Organizacion de empresas- ETSEIB (UPC): Recursos Humanos.
- Hernandez Turcios, M. A. (2008). *“Las Comunicaciones Interpersonales como herramienta para Sinergia en la Cultura Organizacional de los Docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación”*. Guatemala.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Kelly, J. A. (1982). *Social-skills training: A practical guide for interventions* . Nueva York : Springer.
- Lasswell, H. (1948). Estructura y función de la comunicación.
- Marrorquín, M., & Villa, A. (1995). *La Comunicación interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo. Recursos e instrumentos psicopedagógicos*. Bilbao, España: Mensajero.
- Martinez de Velazco, A., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Myers, M., & Myers, G. (1982). *Administración mediante comunicación. Un enfoque organizacional*. México : McGraw-Hill.
- Ortiz Crespo, R. (2007). *Aprender a escuchar*. Estados Unidos: Lulu.

- Phillips, E. (1978). *The social skills basis of psychopathology* . Nueva York : Grune and Stratton.
- Riso, W. (1988). *Entrenamiento asertivo. Aspectos conceptuales, evaluativos y de intervención* . Medellín: Rayuela.
- Robbins Stephen, P. (1994). *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall.
- Rogers, C. R. (1978). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales* . Buenos Aires : Nueva Visión .
- Shannon , & Weaver . (1949). *Teoria matematica de la Comunicaciòn*.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana : Félix Varela .
- Zapata Cutipa, J. (2011). *"Comunicación interpersonal en la organización de servicios turísticos comunitarios (ORSETURC) Atuncolla -Puno"*. Puno .
- Zayas Agüero, P. (2011). *La Comunicaciòn Interpersonal* .

ANEXOS

ANEXO N° 1
CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA SEDE CENTRAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MACARI



**ANEXO N° 02**
CUESTIONARIO**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL CIENCIAS LA COMUNICACIÓN SOCIAL**INDICACIONES:**

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de recabar información acerca de la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Macari, información que contribuirá en la mejora de las relaciones interpersonales y relaciones laborales de la institución, la información recaudada será utilizada solamente con fines de investigación.

Por favor marque con una (x) las alternativas que crea correspondientes con sinceridad.

1. Considero que mediante la comunicación puedo desarrollar mejor las relaciones interpersonales laborales.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

2. Me siento con la libertad para expresar mis opiniones, mis sugerencias y malestar laboral ante mis compañeros de trabajo y jefes.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

3. Mis compañeros de trabajo y supervisores exigen ciertos criterios (llegar temprano, trabajar en equipo, escuchar sugerencias, etc.) sin embargo ellos mismos no cumplen sus propias exigencias.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

4. Considero que la mayoría de mis compañeros de trabajo crean un ámbito emocional positivo en mi espacio laboral, mientras que otros tienen reacciones negativas que dificultan el desempeño profesional.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

5. Siento que mis compañeros de trabajo y directivos no entienden mis ideas, sentimientos y emociones, por lo que siento que me presionan y son injustos en la forma en que me asignan el trabajo.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

6. Considero que la manera más fácil de dirigirme a mis compañeros de trabajo es vía telefónica y/o celular, email, vía internet, antes de acercarme a su oficina.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

7. Mis superiores prefieren derivar documentos vía secretaria (memorándums, comunicados, etc.) antes de conversar directamente, en caso se presente alguna dificultad dentro de la institución.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

8. En una reunión laboral la mayoría de mis compañeros muestran desinterés, porque prefieren conectarse con el celular, conversar entre ellos u otra actividad ajena al objetivo laboral.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

9. En una situación de conflicto dentro de la institución mis compañeros limitan su capacidad de escucha, muestran desinterés en conocer los diferentes puntos de vista, en consecuencia, no se resuelve el conflicto.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

10. Mis compañeros y supervisores presionan y quieren que se cumpla con metas específicas. Sin comprender que a veces no es posible por varios factores (falta de materiales, actividades de la institución, otras tareas encargadas, etc.)
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

11. En una reunión laboral, respeto los diferentes puntos de vista de mis compañeros pese a no estar de acuerdo.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

12. Mis compañeros de trabajo hablan de solidaridad, compañerismo, de ser con los demás como quisiéramos que sean con nosotros, pero llegado el momento se olvidan de su discurso.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

13. En una reunión laboral, mis superiores y compañeros de trabajo escuchan atentamente y no interrumpen, hasta que termine de hablar la persona que se dirige a los demás.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

14. Considerado que mis compañeros de trabajo y superiores son inoportunos al dirigirse hacia mi persona, siento que solo critican mi forma de trabajo.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Datos del encuestador Nombre y Apellidos: _____

ANEXO N° 03

RESPALDO FOTOGRÁFICO

Imagen N° 1



[Distrito de Macarí, 2015]. (Municipalidad Distrital de Macarí). Archivo fotográfico colección cuestionario. Frontis Municipal.

Imagen N° 2



[Distrito de Macarí, 2015]. (Municipalidad Distrital de Macarí). Archivo fotográfico colección cuestionario. Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Imagen N° 3

[Distrito de Macarí, 2015]. (Municipalidad Distrital de Macarí). Archivo fotográfico colección cuestionario. Sub Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.

Imagen N° 4

[Distrito de Macarí, 2015]. (Municipalidad Distrital de Macarí). Archivo fotográfico colección cuestionario. Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano - Rural.