

# Tlamati Sabiduría



## Las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima laboral entre el personal administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Guerrero

Richard Uriel Reyes-Mejia

*Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Guerrero., Av. Ruiz Cortines s/n, Col. Alta Progreso, 39780, Acapulco de Juárez, Guerrero*

[richardmejia@uagro.mx](mailto:richardmejia@uagro.mx)

### Resumen

Mientras mejores sean las relaciones interpersonales entre los trabajadores y el clima laboral en una institución educativa, mayores serán las posibilidades de que el personal ofrezca un servicio de calidad a la población. El propósito de este trabajo es investigar y analizar las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima laboral entre los empleados administrativos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Guerrero, cuyos resultados nos permitan proponer alternativas de mejora, que ayuden a guiarlos de forma idónea y a mantener relaciones interpersonales constructivas. Esto favorecerá conservar un clima laboral adecuado para trabajar. El propósito de la investigación es que sirva de apoyo a la solución del problema que se presenta dentro de la institución educativa, motivando al recurso humano a través de mejoras en la comunicación, a fin de alimentar una nueva cultura de trabajo en equipo, impulsando el reconocimiento de logros, incidiendo positiva y directamente en el clima laboral. La presente investigación es de tipo cuantitativa, con alcance descriptivo y transversal-correlacional, en la cual se aplicó el instrumento de estudio al total del universo, de los 33 trabajadores administrativos.

**Palabras Clave:** Relaciones Interpersonales, Motivación, Relaciones Humanas, Comunicación, Clima Laboral

### Cómo citar el artículo:

Reyes-Mejia, R.U. (2021). Las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima laboral entre el personal administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Guerrero. *Tlamati Sabiduría*, 12, 67-77.

## Abstract

The better the interpersonal relationships between workers and the work environment in an educational institution, the greater the chances that the staff will offer a quality service to the population. The purpose of this work is to investigate and analyze interpersonal relationships and their impact on the work environment among administrative workers of the Faculty of Accounting and Administration of the Autonomous University of Guerrero whose results can allow us to propose improvement alternatives that help guide workers in an ideal way and to maintain interpersonal relationships. This will allow maintaining a suitable work environment to work. The purpose of the research is to support the problem that arises within the educational institution, motivating human resources through improvements in communication and nurturing a new culture of teamwork, promoting the recognition of achievements, influencing positive and directly in the work environment. The present investigation is of a quantitative type, with a descriptive and cross-correlational scope, in which the study instrument was applied to the total universe, of the 33 administrative workers.

**Keywords:** Interpersonal Relations, Motivation, Human Relations, Communication, Work Climate.

## Introducción

Cualquier espacio laboral donde se presenta una gran variedad de relaciones interpersonales y la habilidad de construir buenas interacciones, puede convertirse en un espacio de competencia personal que requiere atención y vigilancia constante. Las relaciones sociales están presentes en todos los ámbitos en que nos movemos, siendo un aspecto básico y esencial para los empleados. Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos de las relaciones sociales, así como la comunicación dentro de las organizaciones que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento lo cual está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro de trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente. Este trabajo de investigación permite identificar la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Contaduría y Administración (FCyA), perteneciente a la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), y tiene como objetivo identificar la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de los trabajadores administrativos de

esta dependencia. De manera particular se pretende detectar el nivel de relaciones interpersonales en los trabajadores administrativos de esta instancia; localizar los factores que afectan el clima laboral en los trabajadores administrativos, e identificar cómo afectan las relaciones interpersonales entre el personal administrativo para un clima laboral adecuado.

## Fundamentación teórica

### *Las relaciones interpersonales*

Silviera (2014) define las relaciones interpersonales como el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones. Estas relaciones interpersonales se consideran el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, así como una fuente de aprendizaje, lo cual, en ocasiones, puede molestar o incomodar a los individuos. Estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información e intercambio de impresiones y de opiniones. Así, la comunicación es uno de los factores determinantes para que una

persona alcance un mayor nivel de felicidad y maneje correctamente los secretos de las relaciones humanas, es decir, que sepa cómo comunicarse y cómo relacionarse en cualquier momento y situación, sea con quién sea y por muy difíciles que las circunstancias se presenten.

#### *Las relaciones humanas en las organizaciones*

Según Soria (2004), las relaciones humanas son el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre individuos y se les conoce como el conjunto de 'reglas de oro' que solucionan casi todos los problemas humanos. Por otra parte, Según Stuardo (1968), las relaciones humanas son la comprensión de todas las formas de comportamiento y conexiones de los hombres dentro o fuera del trabajo. Así mismo, en contexto, de acuerdo con las definiciones anteriores, se puede determinar que las relaciones humanas determinan en gran medida el buen funcionamiento de cualquier organización. El comportamiento del factor humano incide directamente en la productividad de la empresa. De aquí deriva la complejidad para contar con un sistema de comunicación efectivo dentro de las empresas.

#### *Manejo de conflictos administrativos*

Según Bolaños (2015), en todas las instituciones (y más en las educativas), los conflictos por diferentes intereses son inevitables y en distintas magnitudes a tal grado que pueden llegar a deteriorar considerablemente las relaciones entre los empleados e impedir alcanzar las metas trazadas. Varias investigaciones han demostrado que las relaciones interpersonales tienen un rol importante en el éxito o fracaso del manejo de conflicto. Una de las razones principales es la insensibilidad que suelen presentar los administradores o directores hacia los demás, aunque algunos directores son admirados por su inteligencia excepcional y hacer gala de un excelente historial en la administración escolar, pero en la resolución de conflictos han fracasado por la poca capacidad de adaptación hacia el nuevo personal, escasos valores en el trabajo, en el trato hacia las demás personas así como la incapacidad de mantener y fomentar relaciones de confianza.

#### *Clima laboral*

Las personas trabajan, por lo general, para satisfacer sus necesidades económicas y el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica

que existe en cada organización y el cual juega un papel preponderante en la productividad (Chiavenato, 1992). Asimismo, este autor menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales) además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Como lo cita Toro (2001), el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos asuntos diferentes, por su naturaleza, sus causas y sus consecuencias. No obstante, se relacionan estrechamente por ser fenómenos psicosociales que se producen en el contexto organizacional y afectan las actuaciones de las personas en el trabajo. Así, el clima laboral es el ambiente interno de la empresa y es generado por las emociones que los trabajadores perciben de la organización, acerca de los procesos organizacionales, las políticas, etc., mismas que se ven reflejadas en sus actividades e influyen en su satisfacción y productividad.

#### *Comunicación organizacional*

Conforme con Kreps (1995), la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella, es esencial para la integración de las funciones administrativas. La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial por ser, además, el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

#### *Importancia de la motivación organizacional*

Como se ha mencionado anteriormente, el clima de trabajo es el ambiente que rodea a la persona mientras realiza sus tareas, por lo que un trabajador, en un contexto positivo, va a tener un grado de satisfacción alto, lo que se verá reflejado en su compromiso y evaluación de rendimiento. Por el contrario, una persona no satisfecha, es una persona no comprometida, con falta de interés por sus tareas y para con la organización. Es decir, alienadas a la empresa y/o su equipo Sabbadin, (2013). Ha sido

claramente demostrado que es importante crear ambientes idóneos para los trabajadores, hacer que se sientan cómodos al realizar su trabajo y no tengan distracciones que finalmente interrumpen sus labores, dotarlo de la capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en su trabajo.

### Liderazgo Organizacional

El líder debe conocer la teoría de la motivación, las categorías de las fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema motivacional implementado por la organización, los cuales harán parte de la cultura organizacional de la empresa. Sin embargo, más allá de estos aspectos, debe lograr identificar y distinguir entre las personas a su cargo, puntos relevantes que desde la perspectiva de ejercer su práctica de liderazgo en el grupo, le permitan definir y establecer las formas de satisfacerlas, para lograr administrar un sistema que produzca las respuestas deseadas. Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004).

Según Uribe (2005), un liderazgo efectivo se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. En consecuencia, el liderazgo y el clima laboral están íntimamente interconectados, toda vez que desde el ejercicio de ser líder, éste exige comprender lo que quieren los seres humanos y por qué actúan en determinada forma. Los líderes pueden no solo responder a estos motivadores, sino también pueden acentuarlos o disminuirlos a través de sus estilos de liderazgo aplicados en su diaria labor. En consecuencia, el líder debe tener la capacidad de manejar, difundir y lograr orientar a las organizaciones para que las metas trazadas sean alcanzadas y al mismo tiempo puedan crecer tanto interna como externa-mente.

### Diseño metodológico

#### Hipótesis

El clima laboral es directamente afectado por las relaciones interpersonales en el área administrativa de la FCyA de la UAGro.

### Variable independiente

Relaciones Interpersonales

### Variable dependiente

Clima Laboral

### Tipo de estudio

El estudio utilizó una metodología cuantitativa, de alcance descriptivo, con diseño transversal. La intervención del investigador fue de tipo observacional, la medición de variables fue de tipo correlacional lo que permitió medir el grado de relación que existe entre la variable independiente (relaciones interpersonales) y la variable dependiente (clima laboral). El instrumento que se aplicó fue un 'test' con escala tipo *Likert*, en el cual los valores asignados van del 0 al 5, abarcando 4 dimensiones (comunicación, relaciones humanas, liderazgo y motivación) teniendo cada dimensión un valor del 25% del total del trayecto que explicaron cómo es el clima laboral de los trabajadores administrativos de la FCyA de la UAGro. En cada una de las dimensiones se aplicaron 5 ítems para determinar las dimensiones que más afectaban a un mal clima laboral, teniendo un total de 20 ítems cerrados simples, con la siguiente opción múltiple: *nunca, casi nunca, casi siempre, siempre*.

El valor de cada ítem se determinó con base en la respuesta obtenida por el encuestado codificando el valor como lo muestra la Tabla 1. Importante señalar que el ítem 9 es invertido, pues una respuesta positiva no es buena para la organización, como lo ilustra la Tabla 2.

Respuesta	Codificación
1. nunca	0 puntos
2. casi nunca	1 punto
3. a veces	3 puntos
4. siempre	5 puntos

Tabla 1. Codificación de Ítems.

Respuesta	Codificación
1. nunca	5 puntos
2. casi nunca	3 puntos
3. a veces	1 puntos
4. siempre	0 puntos

Tabla 2. Codificación de Ítems inverso.

### Población y muestra

El universo o población que se tuvo en la investigación fue de 33 trabajadores administrativos de la FCyA que laboran en el turno matutino y vespertino. Al ser la población muy pequeña se tomó la decisión de utilizar el total como muestra para el desarrollo de la investigación.

### Método de recolección de información

El método de la recolección de la información fue mediante un cuestionario, el cual se dividió en tres secciones, como lo muestra la Tabla 3. Las secciones del cuestionario se dividieron de la siguiente forma: Sección A, información general, como lo muestra la Tabla 4; Sección B, variable independiente. Relaciones interpersonales, como se muestra en la Tabla 5; y, Sección C, variable dependiente. Clima laboral, como se muestra en la Tabla 6.

Sección	Tema por sección	Número de Ítems
A	Información General	1-5
B	Variable Independiente Relaciones Interpersonales	1-10
	Factores: comunicación y relaciones Humanas	
C	Variable Dependiente Clima Laboral	11-20
	Factores: Liderazgo Interno y Motivación	

Tabla 3. Secciones del instrumento de medición.

Número de Ítems	Ítems
1	Género
2	Estado Civil
3	Edad
4	Antigüedad Laboral
5	Máxima Escolaridad

Tabla 4. Ítems de la Sección A.

### Validación

La validez de contenido se determina mediante el juicio de expertos en el tema; también se le conoce como ‘criterio de jueces’. Se consulta con especialistas si la variable a medir tiene un contenido

Sección	Dimensión de la variable	Numero de Ítem	Ítems
Relaciones Interpersonales	Comunicación	1	Comunicación interna
		2	Comunicación interpersonal
		3	Información
		4	Confianza
		5	Comunicación Organizacional
	Relaciones Humanas	6	Compañerismo
		7	Trabajo en Equipo
		8	Apoyo
		9	Relaciones Personales
		10	Colectividad

Tabla 5. Ítems de la Sección B.

I. Sección	Dimensión de la variable	Número Ítems	Ítems
Clima Laboral	Liderazgo	11	Liderazgo Interno
		12	Flexibilidad
		13	Diálogo
		14	Atenciones
		15	Agradecimiento
	Motivación	16	Incentivo
		17	Crecimiento Laboral
		18	Jornada Laboral
		19	Motivación
		20	Herramientas de Trabajo

Tabla 6. Ítems de la Sección C.

exhaustivo, es decir, si los ítems que componen cada variable son pertinentes y suficientes. El número de expertos consultados debe oscilar entre 3 y 10. En esta investigación se consultó a 10 especialistas obteniendo una validez general del instrumento del 92 %.

### Confiabilidad

Se refiere a la estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados, es decir, que los resultados

obtenidos por el instrumento sean similares sí se vuelven a aplicar sobre las mismas muestras en igualdad de condiciones, de acuerdo a [Silva \(2010\)](#). En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se determinó aplicando el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual nos dio un resultado de 0.8101, teniendo un grado de confiabilidad muy alto. Como se muestra en la tabla 7.

Según Cronbach citado por ([González y Pazmiño, 2015](#)) el coeficiente Alpha de Cronbach, se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum St^2 \text{ítems}}{St^2 \text{ítems}} \right)$$

Donde

$\alpha$ = Alpha de Cronbach

$K$ =Número de Ítems

$\sum St^2$  = Sumatoria de varianza de los ítems

$ST^2$  = Varianza de la suma de los ítems

$$\alpha = \frac{20}{19} \left( 1 - \frac{19.539773}{84.808712} \right)$$

$$\alpha = \frac{20}{19} \left( 1 - \frac{19.539773}{84.808712} \right)$$

$$\alpha = 1.05263158 \left( 1 - 0.2303982 \right)$$

$$\alpha = 1.05263158 \left( 1 - 0.7696018 \right)$$

$$\alpha = 0.8101072$$

#### Método de tabulación y análisis

El programa utilizado para el vaciado de datos procedentes de la muestra determinada para la investigación fue Microsoft Excel 2010 mediante el cual se utilizó en la concentración de datos, la tabulación y análisis de resultados.

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0.01 – 0.20	Muy Baja

Tabla 7. Grado de confiabilidad de valores alpha de Cronbach

## Resultados

### Características de la muestra

El instrumento se aplicó el 21 de octubre de 2018 en el interior de las instalaciones de la FCyA en el auditorio C.P. Alfonso Romero de la O, obteniendo los siguientes resultados. Como primer resultado obtuvimos la información de la muestra, como se presenta en la Tabla 8. Con base en esta tabla se determinó que de la totalidad de los trabajadores administrativos, el 55% son del sexo femenino y el 45% son de sexo masculino. El 52% de los encuestados está casado, el 27% soltero y el 21% restante se encuentra en otro tipo de estado civil. En cuanto al grado de escolaridad, el 18% cuenta con estudios de nivel medio superior, el 55% con estudios de licenciatura y el 27% con estudios de posgrado. En lo referente a la edad de los empleados, el 42% tiene menos de 35 años, el 30% tiene entre 35 y 45

Género		
Femenino	18	55%
Masculino	15	45%
Estado Civil		
Soltero	9	27%
Casado	17	52%
Otro	7	21%
Escolaridad		
Ninguna	0	-
Básica	0	-
Secundaria	0	-
Preparatoria	6	18%
Licenciatura	18	55%
Posgrado	9	27%
Edad		
Menos De 35 Años	14	42%
35 - 45 Años	10	30%
46 - 55 Años	2	6%
56 - 65 Años	7	21%
Antigüedad		
Menos De 5 Años	5	15%
5 - 10 Años	12	36%
11 - 20 Años	6	18%
Más De 20 Años	10	30%

Tabla 8. Información general de los participantes.

años y el 21% tiene más de 56 años de edad. Finalmente, en cuanto a su antigüedad como trabajador, el 15 % cuenta con menos de 5 años, el 36% cuenta entre 5 y 10 años, el 18% cuenta entre 11 y 20 años y el 30% tiene más de 20 años como trabajador.

*Medición de resultados*

Se realizó una tabla que fuera pertinente para la medición de los resultados obtenidos de los encuestados que permitiera determinar el nivel del clima laboral y cada una de las dimensiones y las variables que lo afectan. La decisión de realizarla en 4 partes fue porque se evaluó cuatro dimensiones dando a cada dimensión el 25 % de valor que es la diferencia que se encuentra en cada uno de los estatus del tipo de nivel en que se encuentra los rangos de la tabla. En el caso de obtener entre un 76% y 100% se considera óptimo, es aceptable si obtiene entre 51% y 75%, regular si obtiene entre un 26% y 50% y deficiente si obtiene entre 1% y 25%, como se muestra en la Tabla 9.

*Tendencia general del clima laboral*

Los resultados indicaron que el 45% de los trabajadores encuestados creen que el clima laboral es bueno, lo cual demuestra cierto grado de insatisfacción en al menos una de las dimensiones de comunicación, relaciones humanas, liderazgo y motivación evaluadas, lo cual, a su vez, ya es preocupante toda vez que este índice por debajo de la media indica que el clima laboral afecta de manera directa al desarrollo de las actividades de cada uno de los trabajadores (Fig. 1).

*Tendencia por dimensiones*

En la Figura 2 se muestra la percepción del clima laboral en cada una de las dimensiones evaluadas, donde se reflejó que el nivel más bajo de satisfacción lo representa la dimensión de motivación con un 27%

**Tabla 9.** Medición de resultados

Porcentaje	Clima Laboral
100-76	Óptimo
75-51	Aceptable
50-26	Regular
25-ene	Deficiente

Tabla 9. Medición de resultados.

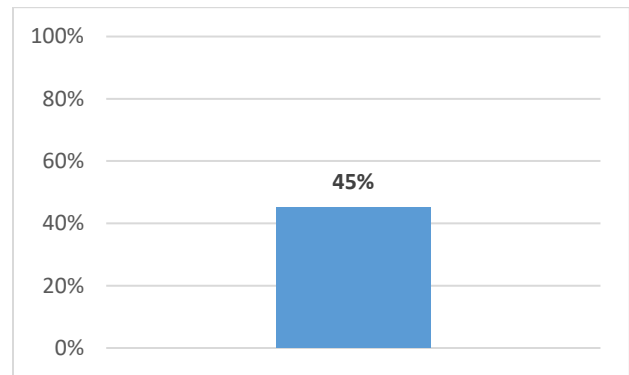


Figura 1. Gráfica del clima laboral.

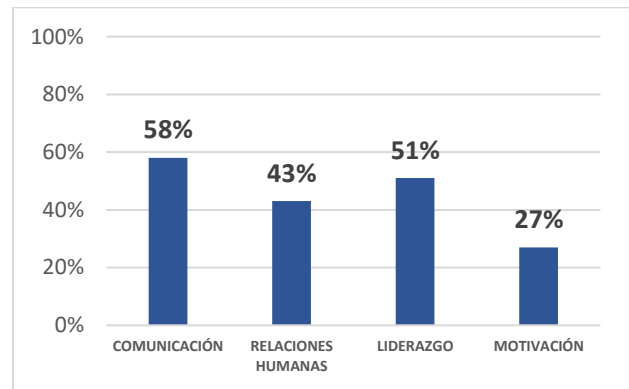


Figura 2. Gráfica de la tendencia por dimensiones.

el cual es un nivel regular. La dimensión que le sigue es la de relaciones humanas, con un 43%, el cual es un nivel igualmente regular, el liderazgo mostró un nivel aceptable, con un 51%, y la comunicación se muestra con un 59%, que nos quiere decir que es un nivel aceptable. Estos niveles se interpretan como una organización con dificultades en la dimensión de motivación, dentro del clima organizacional y se encuentran dificultades en la dimensión de las relaciones humanas una de las más importantes para las relaciones interpersonales.

*Dimensión de Comunicación*

De acuerdo con la Figura 3, en comunicación se obtuvo el más alto de los porcentajes de las dimensiones con un nivel aceptable del 59%. En el ítem de la comunicación, el 12% de los empleados dijeron que ‘siempre’ existe una buena comunicación interpersonal entre ellos, mientras que un 88% dijo que ‘a veces’. Por su parte en el ítem del diálogo, 18% de los trabajadores dijeron que ‘siempre’ existe un buen diálogo entre ellos, el 73% dijo que ‘a veces’ y el 9% que ‘casi nunca’. En el caso de la comunicación organizacional, solo el 3% de los

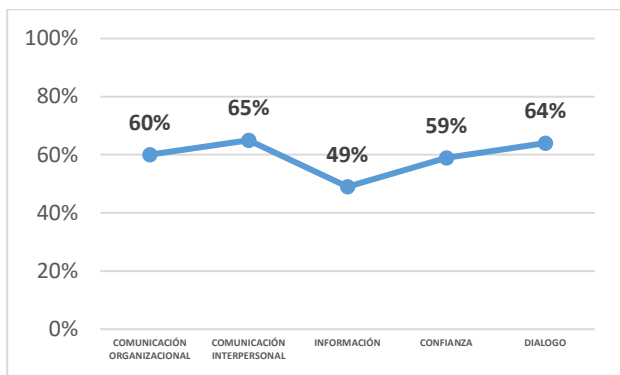


Figura 3. Gráfica de comunicación.

trabajadores administrativos dijo que *'siempre'* existe una buena comunicación organizacional entre ellos, mientras que un 94% señaló que *'a veces'*, y el restante 3% dijo que *'casi nunca'*. Finalmente, en el aspecto de la confianza el 15% de los trabajadores señaló que *'siempre'* existe confianza entre ellos, el 67% dijo que *'a veces'* y el 18% dijo que *'casi nunca'*. Estos cuatro ítems se encontraron dentro de un nivel aceptable para la organización. El ítem con menor valor porcentual fue el de la información, con un 49%, ninguno de los trabajadores dijo que *"siempre"* existe un buen flujo de información entre ellos, mientras que un 73% señaló que *"a veces"* y el 27% dijo que *'casi nunca'*. Los resultados de estos datos demostraron una falta de información de los compañeros de trabajo de la organización, pero muestra que existe un clima de compañerismo (Fig. 3).

### Relaciones Humanas

De acuerdo con la Figura 4, en esta categoría se obtuvo el tercer lugar porcentual de las dimensiones con un nivel aceptable (43%). En el ítem del compañerismo, el 6% de los trabajadores dijeron que *'siempre'* existe un buen compañerismo, el 82% señaló que solo *'a veces'*, el 6% consideró que *'casi nunca'* y el 6% de los trabajadores dijo que *'nunca'*. Por su parte, en el ítem del apoyo, el 9% de los trabajadores indicó que *'siempre'* existe apoyo entre los trabajadores, el 73% concordó que *'a veces'*, el 12% dijo que *'casi nunca'* y el 6% dijo que *'nunca'*. Estos ítems estuvieron dentro del rango de un nivel aceptable, lo cual quiere decir que existe un buen compañerismo y apoyo dentro de la organización.

En el ítem de la colectividad, solo el 3% de los trabajadores coincidió que *'siempre'* existe una buena colectividad de los trabajadores, el 45% dijo que *'a veces'*, el 42% señaló que *'casi nunca'* es así,

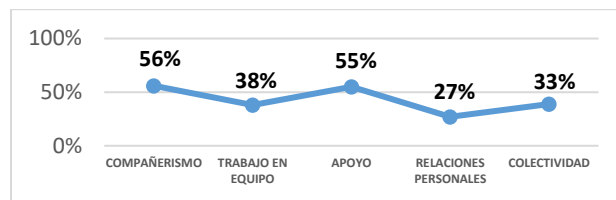


Figura 4. Gráfica de relaciones humanas.

mientras que el 9% expresó que *'nunca'*. En el aspecto del trabajo en equipo, el 6% de los trabajadores dijo que *'siempre'* existe un buen trabajo en equipo, el 39% señaló que *'a veces'*, el 39% que *'casi nunca'* y el 15% de los trabajadores indicó que *'nunca'*. Estos ítems nos muestran que existe un trabajo en equipo y colectividad regular dentro de la organización, lo que indica que los compañeros, al estar interactuando de manera continua, existe un poco de deficiencia en sus actividades. El ítem con menor valor porcentual fue el de las relaciones personales con el 6% de los trabajadores señalando que *'siempre'* hay buenas relaciones personales, el 79% dijo que *'a veces'*, el 9% indicó que *'casi nunca'* se mezclan las relaciones personales y el 6% de los trabajadores dijo que *'nunca'*. Los resultados de estos datos demostraron que los trabajadores tienden a mezclar las relaciones personales con su trabajo, lo cual no es bueno para la organización debido a esto se puede afectar las actividades que se van a desarrollar dentro de la organización.

### Liderazgo

De acuerdo con la Figura 5, esta categoría obtuvo el segundo lugar porcentual de las dimensiones con un nivel aceptable (51%). Dentro de la gráfica del liderazgo, en el ítem de la flexibilidad, el 12% de los trabajadores dijo que *'siempre'* hay flexibilidad por parte del jefe, el 85% señaló que solo *'a veces'* y el 3% expresó que *'casi nunca'*. En el ítem del liderazgo interno, el 6% de los trabajadores expresó que *'siempre'* hay liderazgo interno, pues el jefe busca la estabilidad organizacional respetando los derechos de los trabajadores, el 85% dijo que *'a veces'*, el 6% dijo que *'casi nunca'* y el 3% que *'nunca'* se respetan sus derechos laborales. En el ítem del agradecimiento llama la atención que ninguno de los trabajadores expresó que *'siempre'* hay agradecimiento por parte del jefe, pero el 82% señaló que *'a veces'*, el 9% dijo que *'casi nunca'* es así, mientras que el 9% señaló que *'nunca'*. Estos ítems estuvieron dentro del rango de un nivel



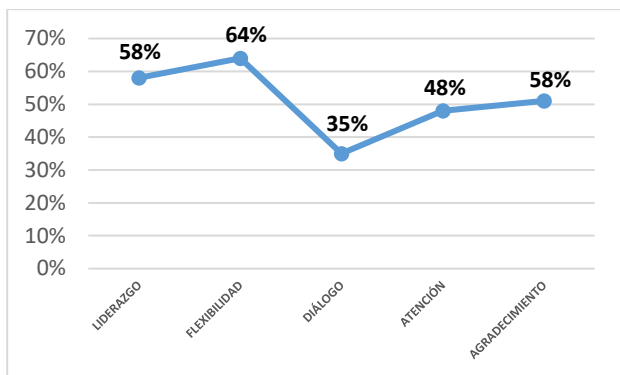


Figura 5. Gráfica de liderazgo.

aceptable lo que expresa que existe un buen trato por parte del jefe a los trabajadores.

En el ítem de la atención, ninguno de los trabajadores dijo que *'siempre'* hay una buena atención por parte del jefe, el 76% expresó que *'a veces'*, el 15% señaló que *'casi nunca'* y el restante 9% de los trabajadores dijo que *'nunca'*. Este ítem mostró que existe un nivel regular de atenciones por parte del jefe a los trabajadores. El ítem con menor valor porcentual fue el del diálogo, donde ninguno de los trabajadores dijo que *'siempre'* se tiene un buen diálogo para la resolución de problemas, el 42% dijo que *'a veces'*, el 48% expresó que *'casi nunca'* se mezclan las relaciones personales y el 9% de los trabajadores dijo que *'nunca'*.

Los resultados de estos datos demostraron que los trabajadores tienen una buena relación con el jefe, sin embargo, se muestra que hace falta el diálogo para un buen clima laboral.

### Motivación

De acuerdo con la Figura 6, en esta categoría se obtuvo el más bajo de los porcentajes de las dimensiones con un nivel regular, muy cerca de ser deficiente con un 27%. En el ítem de las herramientas de trabajo, sólo el 6% de los trabajadores señaló que *'siempre'* existen las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, el 91% señaló, sin embargo, que *'a veces'*, y el 6% consideró que *'casi nunca'*. Este es el único ítem de la dimensión de motivación que alcanzó un grado aceptable. En el ítem de la motivación, ninguno de los trabajadores expresó que *'siempre'* existe alguna motivación para desarrollar su trabajo, el 36% dijo que *'a veces'*, el 42% dijo que *'casi nunca'* y el restante 21% consideró que *'nunca'* hay motivación en su trabajo. Este ítem de la dimensión alcanzó el nivel regular. En el ítem del crecimiento laboral, ningún trabajador

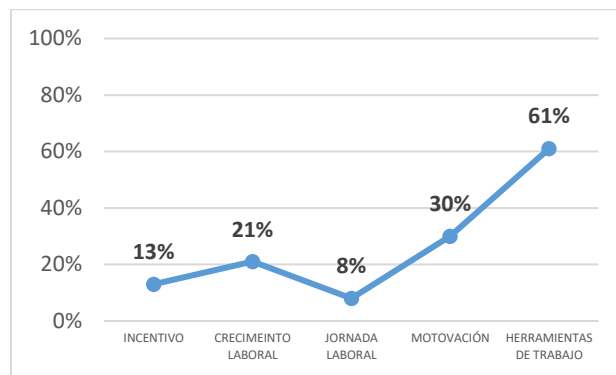


Figura 6. Gráfica de motivación.

dijo que *'siempre'* existe una oportunidad de crecimiento laboral dentro de la organización, el 12% señaló que *'a veces'*, el 67% fue contundente al señalar que *'casi nunca'* es así y el 21% considera que *'nunca'* hay oportunidades de crecimiento laboral.

En el ítem de los incentivos, ningún trabajador señaló que *'siempre'* existe un incentivo laboral dentro de la organización, el 9% dijo que *'a veces'*, el 39% que *'casi nunca'* y el 52% consideró que *'nunca'* hay incentivos en la organización, lo cual es preocupante, debido a que más de la mitad de los trabajadores tienen esta percepción. En el ítem de la jornada laboral, ningún trabajador expresó que *'siempre'* o que *'a veces'* haya compensación por quedarse más tiempo de la jornada laboral, el 39% dijo que *'casi nunca'* y 61% considera que *'nunca'* hay incentivos en la organización, lo cual es preocupante, puesto que más de la mitad de los trabajadores tienen esta percepción.

Los resultados de estos datos demostraron una falta de motivación e incentivos aplicados a los trabajadores, lo cual es más preocupante porque no les dan oportunidad de crecer laboralmente, ni un incentivo por realizar un buen trabajo o por quedarse horas extra, desanimando al trabajador en oportunidades de crecer o ganar más.

### Discusión y conclusiones

Con base en la información obtenida del instrumento aplicado a los trabajadores administrativos de la FCyA, dependiente de la UAGro, y durante el desarrollo de la investigación, en función del análisis y los objetivos de estudio, se determinó que no existen buenas relaciones interpersonales, ni un adecuado clima laboral, determinando los factores de las relaciones interpersonales que inciden directamente en el clima

laboral propiciando la mala productividad y desorganización de la institución. Del análisis de los resultados obtenidos y cumpliendo con el objetivo de saber cómo influyen las relaciones interpersonales dentro de la organización se detectó una deficiencia en la dimensión de relaciones humanas con un nivel regular teniendo como problemas algunos factores, acerca de cómo las relaciones interpersonales y su incidencia al clima laboral en el personal administrativo de la FCyA de la UAGro.

Se detectó, con base en los resultados obtenidos de la investigación, que el nivel del clima laboral de los trabajadores administrativos de la FCyA es regular, deduciendo que los trabajadores tienen una negativa relación laboral, ocasionando dificultades y poca disposición de trabajo cooperativo, lo cual afecta negativamente en el desempeño de su trabajo y en las relaciones interpersonales. También se concluye que el bajo nivel de relaciones interpersonales muestra un alto porcentaje de incidencia sobre el clima organizacional, el mismo que está afectando directamente al bienestar de la institución.

Del análisis de los resultados se puede concluir que tanto la motivación que existe en el personal, como la toma de decisiones y el liderazgo influyen de forma determinante en el clima organizacional de la facultad. También se determina que las dimensiones que más afectan al clima laboral son la motivación y las relaciones humanas, obteniendo los porcentajes más bajos de las cuatro dimensiones. Con esto se determina que, en la dimensión de la motivación, la mayoría de los trabajadores está en descontento por la falta de incentivos y la baja recompensa en ocasiones de quedarse tiempos extra en el trabajo, lo cual incide para generar el bajo rendimiento de las actividades diarias. En contexto, se destaca que en la facultad en cuestión, no existen las tendencias motivacionales que incentiven al personal a la satisfacción, a la cooperación, por parte de los directivos o jefes en funciones, también se deduce que se encuentra afectado por las malas relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos y directivos de la institución, provocadas a causa de la falta de comunicación efectiva, falta de reconocimiento de logros, poco compañerismo y escaso trabajo en equipo, favoreciendo a quienes pertenecen al entorno más cercano a la dirección.

En la dimensión de las relaciones humanas se observa que el indicador de las relaciones personales obtiene un bajo porcentaje por lo que se concluye que los trabajadores relacionan mucho las relaciones personales con el trabajo, siendo algo negativo para la institución, pues por malos entendidos que generen

los trabajadores dentro de la institución, ocasionan mala coordinación e ineficiencia en los trabajos en equipos en las actividades, incidiendo directamente en el clima laboral de la institución.

De conformidad con lo investigado, se comprueba claramente la hipótesis, es decir, que el clima laboral es directamente afectado por las relaciones interpersonales del personal administrativo de la FCyA de la UAGRO. La institución educativa no cuenta con un plan estratégico de gestión de talento humano que vele por el bienestar de los colaboradores y al mismo tiempo por las metas empresariales, por lo cual es necesario estructurar un programa que ayude a mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa y propiciar un ambiente de trabajo saludable.

## Referencias

- Bernal, V. (2017). La importancia de las relaciones humanas en las empresas | Blog El Insignia. <http://blog.elinsignia.com/2017/06/13/la-importancia-de-las-relaciones-humanas-en-las-empresas/>
- Bolaños, J. (2015). Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos (licenciatura en pedagogía con orientación en administración y evaluación educativas). Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades.
- CERVANTES, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente Alpha de Cronbach. Universidad Nacional de Colombia. [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo\\_1\\_Alfa\\_de\\_Cronbach\\_9-28\\_2.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf)
- Fernández, C.C. (1991). La comunicación en las organizaciones, 1(2), 11-15. México, Editorial Trillas.
- Fernández, C. (1991). La Comunicación en las Organizaciones. 2(2), 4-15. México, Editorial Trillas,
- Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. 2(3), 3-9. México Editorial McGraw-Hill.
- González, J., Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. Revista rml consultores 22(2) 1-11. [https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/download/22/pdf\\_11](https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/download/22/pdf_11)

- Goncalves, A. (2002). Dimensiones del clima organizacional. 3(1) 1-97.  
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Las Relaciones Humanas en la organización. (2007).  
<http://lasrelacioneshumanasenlaorganizacion.blogspot.com/>
- Matos, M. (2009). Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Zulia: Maracaibo Venezuela.
- M. Uribe. (2005) El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior, 2(3), 1-10. PRELAC UNESCO.
- Payeras, (2004). Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados, 1(3), 1-8. Díaz de Santos.
- Sabbadin, G. (2013). La importancia de la motivación en el ámbito laboral. 26 de julio del 2018. <http://www.ele-ve.com.ar/La-importancia-de-la-motivacion-en-el-ambito-laboral.html>
- Silveira, M. (2014). El arte de las relaciones personales. 2(3), 15-19. Barcelona. Alba Editorial.
- VARA, A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. 3(3), 451.  
<http://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>