

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS
MATURIN – MONAGAS**



**LA COMUNICACIÓN Y EL CONFLICTO COMO ELEMENTOS EN LAS
RELACIONES INTERPERSONALES DEL PERSONAL ACADÉMICO-
ADMINISTRATIVO DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO
DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE LA UPEL-IPM, MATURIN -
MONAGAS**

**ASESOR:
LCDA. LUZ NATERA**

**AUTORES:
Br. SALAZAR D., SUBDELINA
Br. OLIVIER G., CHENDRY**

Informe final del Área de Concentración de Psicología presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Gerencia de los Recursos Humanos

MATURÍN, AGOSTO 2005

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS
MATURIN – MONAGAS**



**IDENTIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y EL CONFLICTO COMO
ELEMENTOS PRESENTES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES
DEL PERSONAL ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN LA
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO DEL INSTITUTO
PEDAGÓGICO DE LA UPEL-IPM, MATURIN 2005**

AUTORES

SALAZAR SUBDELINA

OLIVIER CHENDRY

APROBADO POR:

Prof.: LUZ NATERA
Asesor

Prof. MIRALIA GUILLÉN

Prof. INOLDO CASTAÑEDA

MATURÍN, AGOSTO 2005

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS
MATURIN – MONAGAS**



**IDENTIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y EL CONFLICTO COMO
ELEMENTOS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL
PERSONAL ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO DE LA COORDINACIÓN
GENERAL DE POSTGRADO DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE LA
UPEL-IPM, MATURIN ESTADO MONAGAS 2005**

**Br. OLIVIER G., CHENDRY
Br. SALAZAR D., SUBDELINA**

RESUMEN

Esta investigación se enmarca dentro de la línea de la conducta humana. Su propósito fundamental fue identificar la comunicación y el conflicto como elementos en las relaciones interpersonales del personal Académico-Administrativo de la Coordinación General de Postgrado del Instituto Pedagógico de la UPEL-IPM, Maturín 2005. La metodología que se siguió para lograr tal propósito, está enmarcada en una investigación de campo, con un nivel descriptivo. Basándose en visitas realizadas y la opinión del cuestionario aplicado al personal que labora en dicha institución, con una población de doce (12) empleados, del cual se obtuvieron resultados donde indican que el desarrollo de las actividades no son las más adecuadas para su ejecución. En cuanto a la comunicación es poca efectiva entre ellos. El recurso humano no se encuentra identificado con sus semejantes ni con la misma organización, debido a los existentes roces; lo cual permite identificar en términos generales que el proceso de las relaciones interpersonales del grupo en cuestión no son las más idóneas. Por otro lado para afianzar estos resultados se ofrecieron entre otras recomendaciones: evitando al máximo los conflictos, propiciando la armonía y establecer un flujo de comunicaciones eficiente que van a reforzar las mismas en pro de un mejor desarrollo organizacional

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por guiarme e iluminarme el camino.

A mis padres: Aura Duerto y Simón Salazar, por su constancia y dedicación.

A mis hijos: Jesús, Jackson, Laura y Aurimelys que este logro les sirva de ejemplo y nunca desmayen en conseguir y alcanzar lo que se propongan.

A mi esposo: Oscar Resplandor por su apoyo incondicional.

A mis hermanos y sobrinos: que de una u otra forma colaboraron.

A mis compañeros y amigos, a todos mil gracias y bendiciones.

Los quiero
Subdelina

DEDICATORIA

Este trabajo es más que la culminación de una carrera y el fin de una meta: Es para mí el comienzo de un amanecer lleno de esperanza es por ello que quiero dedicarlo a:

Mis padres: Luís Olivier y Juana García por su apoyo y comprensión para que esta meta se hiciera realidad.

Gracias Mami y Papi

Mis hermanos: Arelkys, Luís Eduardo, Carlos Enrique y Luís, que la culminación de mi carrera los llene de orgullo y que les sirva de ejemplo; que no hay herencia más grande en este mundo que la educación que nos están dando nuestros padres y así podemos demostrarle en un mañana a todos que nosotros también podemos lograr esas metas que nos hemos propuesto y que más satisfacción para nosotros ver cumplido nuestros objetivo.

A Jairo Villegas por tu apoyo, comprensión y amistad.

Los Quiero mucho
Chendry

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar ante todo nuestro agradecimiento al Gran Dios, que nos proteja y bendiga por siempre.

A la Universidad de Oriente por darnos la oportunidad de formarnos como profesional.

A todos los profesores un profundo cariño, especialmente a nuestros asesores: Luz Natera, Miralia Guillén e Inoldo Castañeda, por demostrar un sincero interés y prestar su valiosa colaboración durante el proceso de elaboración de este proyecto.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico Maturín, por permitirnos realizar nuestra investigación y por toda la colaboración prestada.

Igualmente agradecemos el aporte a todas aquellas personas que colaboraron para hacer realidad esta meta.

Gracias
Subdelina y Chendry

INDICE

RESUMEN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE	vii
INDICE DE CUADROS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	7
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	10
2.2. BASES TEÓRICA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	13
2.2.1. Concepto de Relaciones Interpersonales.....	14
2.2.2. Importancia de las Relaciones Interpersonalesb	16
2.2.3. Características de las Relaciones Interpersonales	17
2.3. LA PERSONALIDAD EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	18
2.3.1. Tendencias de la Personalidad en el Trabajo	21
2.4. FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	25
2.5. LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN	30
2.6. LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	31
2.6.1. La Comunicación Formal e Informal.....	34
2.6.2. Clasificación de los Rumores.....	35
2.6.3. Modelos de Conductas Presentes en el Individuo Durante la Comunicación	37
2.7. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES	40
2.8. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN.....	44
2.8.1. Misión	46
2.8.2. Visión	46
2.8.3. Objetivo General	47
2.8.4. Objetivos Específicos.....	47
CAPÍTULO III	49
MARCO METODOLÓGICO	49
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	50
3.3. UNIVERSO O POBLACIÓN.....	50

3.4. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.4.1. Revisión Documental.....	51
3.4.2. Observación directa y/o participante.....	51
3.4.3. Cuestionario	51
3.5. PROCEDIMIENTOS.....	52
CAPÍTULO IV	53
PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	53
CAPÍTULO V.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1. CONCLUSIONES	72
5.2. RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA.....	76

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	53
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos con relación a como consideran la comunicación dentro del ambiente de trabajo de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 2	54
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académicos-administrativos, acerca de cómo es caracterizada la comunicación en las relaciones interpersonales de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 3	55
Distribución absoluta y porcentual entre los empleados académico-administrativo, referente a como se da la comunicación informal en la Coordinación General de Postgrado UPEL-IPM, Maturín.	
Cuadro N° 4	56
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación a cómo es la comunicación cara a cara en la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 5	57
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación de cómo considera la comunicación en las relaciones interpersonales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 6	49
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación a situaciones que pueden acarrear conflictos entre compañeros de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 7	62
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos acerca de cómo son consideradas las relaciones interpersonales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 8	64
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación a las actitudes presentes en las relaciones interpersonales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 9	65
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación si el tono de voz utilizado es propicio al darse el diálogo dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 10	66
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en cuanto a la intención que más prevalece en las relaciones interpersonales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	

Cuadro N° 11	67
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación a que permiten las relaciones interpersonales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 12	68
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en cuanto si existen diferencias personales significativas dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 13	69
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación de dónde radican las diferencias personales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 14	70
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en cuanto a la frecuencia de cómo observan a sus compañeros dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	
Cuadro N° 15	71
Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación hacia donde es la tendencia de personalidad de sus compañeros de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.....	

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas en las organizaciones los administradores constantemente buscan e instauran estrategias, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales dentro de las instituciones, tanto públicas como privadas, con el fin de motivar y recompensar a los grupos.

Las relaciones interpersonales se han transformado en el elemento, que aplicado a todos los procesos productivos logra la excelencia y permite cubrir las expectativas organizacionales.

La posibilidad de mejorar las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución puede aparecer como consecuencia de la interacción recíproca entre dos o más personas, actuando de manera transparente, la habilidad de comunicarse eficazmente, el escuchar, la solución de conflicto y la expresión auténtica de uno/una.

La interacción del individuo en sociedad, es vista como la necesidad que tiene éste de hacerse sentir y formar parte de un grupo, de establecer relaciones con los demás que le permitan satisfacer sus necesidades. Del tipo de relaciones que el individuo establezca dependerá su desenvolvimiento ya sea a nivel personal o en la organización; es por ello que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en la productividad de una empresa; por lo tanto el hombre como ser social debe tratar de mejorar las relaciones con los demás para lograr una coordinación eficiente de los esfuerzos humanos, para así evitar situaciones conflictivas.

Por tales razones el equipo de investigadoras centró el tema conceptualizando las Relaciones Interpersonales para enfatizar su importancia y las funciones más relevantes. Además se describe la personalidad, su importancia, características, y se presenta el comportamiento del individuo para unas relaciones más eficaces en la población estudiada.

La presente investigación sobre la comunicación y el conflicto como elementos presentes en las relaciones interpersonales del personal académico-administrativo que labora en la Coordinación General de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturín, está dirigida a brindar información sobre este importante campo de la actividad humana aplicada en las organizaciones y proporcionar de esta manera una explicación acerca de cómo interviene las relaciones interpersonales, la personalidad y el comportamiento.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: Trata del problema y sus generalidades, justificación del problema, objetivo general y objetivos específicos.

Capítulo II: Marco teórico; contiene la evolución histórica del tema estudiado, bases teóricas específicas del problema y características.

Capítulo III: representa el Marco Metodológico; que contiene el tipo y nivel de investigación, el universo o población, los procedimientos, las limitaciones y recursos utilizados.

Capítulo IV: abarca la interpretación de los datos y análisis.

Capítulo V: enfoca las conclusiones y recomendaciones a los cuales llegó la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización es una unidad social que posee una estructura jerárquica, donde se encuentran localizados todos los cargos, los cuales son ocupados por empleados que demandarán ciertos grados de información.

El hombre como ser social no puede vivir aislado, por lo tanto necesita agruparse y así formar comunidades que le permitan satisfacer necesidades, tanto para él como para la sociedad, no sólo en el ámbito familiar sino también organizacional.

La vida de los hombres en sociedad y en las organizaciones se esquematiza por la gran cantidad de relaciones que fluyen de un individuo a otro y de un grupo a otro, pese a la complejidad del mundo laboral, permitiendo así expresar emociones, sentimientos, ideas, pensamientos que son importantes en las relaciones interpersonales, con el fin de lograr los objetivos propuestos en la organización.

Las relaciones interpersonales pueden ser positivas una vez que le permitan a la organización alcanzar los objetivos, conseguir la integración individual y/o grupal y al mismo tiempo motivar a los empleados, de manera que facilite la unión en el ambiente laboral. También las relaciones interpersonales pueden ser negativas una vez

que se presenten situaciones conflictivas, trayendo como consecuencia un deterioro en el ambiente de trabajo.

En las instituciones públicas venezolanas esta situación no deja de presentarse con estas mismas características, que han traído como consecuencia un cúmulo de conflictos a nivel interpersonal que se agrava sucesivamente y enturbia el ambiente de trabajo haciéndolo incomodo y desmotivador.

Es importante señalar que mediante visitas realizadas a la Coordinación General de Postgrado, se detectaron ciertos obstáculos en la comunicación, por ejemplo: mutismo y diferencias personales impidiendo el desarrollo y la integración de las actividades, acabando completamente con cualquier tipo de confianza existente.

Los argumentos antes descritos basados en la problemática de la Coordinación de Postgrado, conllevan a realizar una investigación que permite identificar la comunicación y el conflicto como elementos en las relaciones interpersonales del personal académico-administrativo de la Coordinación General de Postgrado del Instituto Pedagógico de Maturín (UPEL-IPM) Monagas 2005.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, ya que mediante los contactos que se establezcan entre sí, las personas procurarán la satisfacción de necesidades.

Esta investigación permite señalar que toda organización cuenta con un flujo de relación y comunicación interpersonal para el natural desenvolvimiento de las actividades y el logro óptimo de los temas y objetivos trazados. Considerándose importante, tanto para la empresa, trabajadores y público en general, para establecer y mantener el bienestar de la institución, fundando parámetros para lograr unas buenas relaciones interpersonales.

Por lo expuesto anteriormente, esta investigación es relevante para la Coordinación General de Postgrado del Instituto Pedagógico de Maturín (UPEL-IPM), dado que se servirá para poner en práctica las recomendaciones pertinentes que permitirán un mayor entendimiento de cómo se pueden mejorar las relaciones interpersonales, de tal manera que se considere:

- Dar a conocer al personal de la institución la importancia que tienen las relaciones interpersonales.
- Abrir posibilidades para la mejora de las relaciones interpersonales, para así construir un grupo de trabajo cooperativo y no individualista.
- Crear un espacio para mejorar la comunicación y por ende reducir los conflictos.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Identificar la comunicación y el conflicto como elementos presentes en las relaciones interpersonales del personal académico-administrativo que labora en la Coordinación General de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturín (UPEL-IPM) Monagas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir la comunicación en las relaciones interpersonales de la Coordinación de Postgrado
- Identificar la presencia de conflictos en las relaciones interpersonales de la Coordinación de Postgrado.
- Caracterizar las relaciones interpersonales
- Analizar las diferencias personales en la Coordinación de Postgrado.

1.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Barreras comunicacionales: Son todos aquellos obstáculos que generalmente surgen en el proceso de la comunicación, el cual es necesario evitar para que ésta sea efectiva. (Alcalá, 1997 p. 44)

Comunicación: Es el mecanismo por medio del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas, es decir, todos los símbolos de la mente junto con los medios para transmitirlo a través del espacio y preservarlos en el tiempo. (Castillo, 1995 p. 271)

Conflicto: Es una forma de interacción por lo que dos o más personas tratan de excluirse mutuamente bien sea aniquilando una parte a la otra o bien reduciéndola a la inacción (Fichter, 1994.p. 229).

Comportamiento individual: Es aquel que dentro de la organización está orientado a la relación con las demás personas que en ella laboran, influenciado por la calidad de las relaciones interpersonales (Alcalá, 1999, p.20).

Grupos: Son dos o más personas que interactúan e influyen en otras para lograr un propósito común. (Stoner y Freeman 1994 p. 542).

Interacción: Es cualquier contacto interpersonal en el que un individuo actúa, y uno o más individuos responden a la acción (Gibson – Ivancevich y Donnely, 1997 p.574).

Percepción: Es el punto de vista del individuo respecto a la realidad (Davis y Newstrom, 1997 p. 711).

Personalidad: Es una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamento que han sido formado de manera significativa por herencia y otros factores sociales, culturales y ambientales (Gibson – Ivancevich y Donnely 1990 p. 75).

Recursos humanos: Grupo de personas que presentan servicios a la empresa y presentan el elemento principal que contribuye al logro de los objetivos mismos. (Astudillo y Rangel, 1994 p. 20).

Relaciones humanas: Término aplicado al comportamiento organizacional en las primeras etapas de su historia y particularmente aplicado a prácticas que eran menos complejas, limitadas y pasajeras. (Davis y Newstrom 1999, p. 711).

Relaciones interpersonales: Son las relaciones entre dos o más personas en el desempeño de tareas. (Chiavenato, 1998 p. 547).

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo refleja el marco teórico, en el cual se explica el problema, su naturaleza y sus relaciones con los elementos más importantes que ejerce influencia en el problema de estudio, así como también la identificación de la empresa.

2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

En el ámbito empresarial las relaciones interpersonales surgen como consecuencia de la convivencia diaria del personal que labora dentro de cualquier institución. La importancia que se le concede y la ciencia de tratar de manejarlas en las organizaciones son recientes.

La Revolución Industrial fue un proceso que transformó la sociedad, lo cual trajo como consecuencia la aparición, crecimiento y desarrollo de las fábricas, además de generar la disponibilidad de capital, excedentes de bienes y conocimientos que ayudó a que los trabajadores obtuvieran salarios más elevados.

Estos esquemas llevaron al movimiento de la administración científica en los primeros años en el siglo XX, motivados por los aportes de Frederick W. Taylor, quien mostró interés por el rendimiento laboral y propició el uso de nuevos instrumentos que ayudaron a medir e incrementar la eficiencia del trabajador. Sin embargo también tuvo efectos negativos sobre las relaciones humanas.

Taylor sostenía que se podía obtener una gran eficiencia y grandes beneficios mediante el diseño cuidadoso y sistemático de cada trabajo.

A pesar de que el enfoque científico pudo haber sido autocrático en cierto sentido, puede considerarse que fue progresista en términos de las prácticas usadas por la gerencia en aquella época como:

- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajador de un individuo.
- Seleccionar de manera científica y después capacitar, enseñar y desarrollar al trabajador.
- Cooperar muy de cerca con el trabajador.
- Dividir el trabajo en justos con iguales entre la administración y los trabajos (Robbins, 1996 p.p. A1-A13)

Por otro lado a principio de la década de 1920 se comenzaron a observar algunos efectos contrarios asociados a los conceptos de la Administración Científica, comenzaba a evidenciarse que el individuo ya no se podía considerar como un simple aprendiz de la máquina. A tal efecto se iniciaron los estudios de Hawthoner en 1924 en la Western Electric Company, dirigido por Elton Mayo, bajo la concepción de las relaciones humanas.

Esta teoría científica se preocupó por estudiar la opresión del hombre a manos del desarrollo de la civilización industrializada. Mayo destaca que mientras la eficiencia material aumentó, la capacidad para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de

desarrollo. El proceso industrial fue seguido de un desgaste de sentimiento espontáneo de cooperación, Mayo afirma que la solución de este problema, es que debe haber una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo.

Según Chiavenato (1998), en los estudios realizado por Mayo en 1945, plantea lo siguiente:

- La tarea primordial de la administración es formar grupos capaces de comprender y comunicar, dotados de gerentes democráticos, persuasivos, amables con el personal para entender la lógica de éstos.
- Los individuos son motivados por la necesidad de estar juntos, de ser reconocido y recibir una adecuada comunicación.
- Cada día las empresas buscan mediante la competitividad, estar en un mercado que le permita obtener beneficio, por ello toman en cuenta lo importante que es el ser humano y por ende las relaciones de las personas para la consolidación de los objetivos planteados.

El hombre es un ser cambiante que posee habilidades, destrezas, al igual que necesidades, las cuales deben ser satisfechas mediante ciertos y determinados estímulos, de allí la importancia de las relaciones interpersonales porque éstas permiten interrelación con sus iguales, las cuales pueden ser amistosas y producir efectos positivos. Actualmente, las organizaciones toman en cuenta su recurso humano y la relación que existe entre ello, sabiendo que las relaciones

interpersonales es uno de los más constante impulso del ser humano. Por lo tanto cuando un individuo no establezca contactos sociales en la organización, se refleja esto en una baja productividad y alta rotación del personal (Pp.113-121).

Sin embargo, no se realizaron grandes esfuerzos para continuar su trabajo hasta mediados de la década de 1950 en donde se hacía evidente que los humanos relacionista (A. Maslow, McGregor, entre otros) aportaron gustos nada sustanciales a la teoría de la administración y la organización, como la apertura de la oficina de personal y la creación del campo de la psicología industrial.

En la actualidad el término de las relaciones interpersonales constituye un conjunto de conocimientos, cuyo objetivo es la predicción y explicación del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por ello, las buenas relaciones entre las personas necesitan de un marco de justicia en el trabajo, que se creen condiciones que faciliten la equidad económica, y un clima de libertad para que florezcan las relaciones interpersonales, el desarrollo humano y la productividad. (Villegas, 1998. pp. 31-33)

2.2. BASES TEÓRICA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El marco teórico de la presente investigación se nutrió con experiencias, aportes y referencias de estudiosos que se han interesado en la comunicación y el conflicto en el campo de las relaciones interpersonales.

El conocimiento de la oficina de personal en respuesta al crecimiento del sindicalismo y la segunda interesa en identificar patrones generales de comportamiento humano en el trabajo, explicando a su vez las diferencias personales.

2.2.1. Concepto de Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción que se establece entre dos o más personas dentro de un grupo en la organización y van a incidir negativa o positivamente en el comportamiento del individuo.

Al respecto Faride y Brito (2000) definen lo siguiente:

“Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes contextos e intervalos de tiempo. En otras palabras son las relaciones que establecemos diariamente con nuestros semejantes, llámense compañero de estudio, de trabajo, de oficina, jefes, esposas e hijos” (p. 103).

De lo expuesto anteriormente se puede decir que las relaciones interpersonales son un factor importante para el desarrollo emocional y psicológico del individuo. Es por esta razón que los individuos tratan de adaptarse a los grupos, con el propósito de ser aceptados, comprendidos y participar en las actividades que logren compensar sus aspiraciones y expectativas.

En las organizaciones laborales como en el resto de la vida, las mayores alegrías, tristezas y malos momentos tienen lugar en las relaciones interpersonales, que constituyen un conjunto de

discernimientos, cuya base es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro del ambiente de trabajo.

Las formas de comportamientos individuales tienen poca importancia desde el punto de vista de los intereses del individuo como tal, pero tiene una gran trascendencia cuando se enfoca tomando en consideración los intereses del grupo y los objetivos organizacionales.

La importancia de la confianza en las relaciones interpersonales es un elemento vital en las organizaciones, de manera que las personas deben creer en la veracidad de la información y de que se les hable de los asuntos importantes que les compete, confiar en la verticalidad y honestidad de sus líderes y saber que la organización se preocupa por ellos para que haya confianza y respeto.

Continuando en el mismo orden de ideas Burel (1989) citado por Bayon (1998) refiere que:

“La gente conduce sus relaciones interpersonales según sus estilos y preferencias, con frecuencia ignorando lo que quiere o desea de ella la organización. De hecho trabajan en tareas organizacionales, no de forma exclusiva. También concentran esfuerzos en satisfacer las necesidades sociales y personales que les son importantes”. (p.130).

Sobre la base anterior se puede decir que las Relaciones Interpersonales en las organizaciones responden a la dinámica de interacción de los individuos y los estímulos que reciben del medio ambiente, tanto familiar como organizacional.

2.2.2. Importancia de las Relaciones Interpersonales

La parte básica y esencial de toda educación debería ser en primera instancia: la orientación hacia las adecuadas relaciones interpersonales y generar un medio propicio para el bienestar mutuo.

La consecuencia más importante de las relaciones interpersonales dentro de la organización es el surgimiento de los grupos, estos se originan bien sea por la necesidad de unir esfuerzos para el logro de objetivos, o bien, por la necesidad de compartir intereses y desarrollar amistades; lo resaltante es que los grupos afectan el desenvolvimiento exitoso o no de la organización y así como éste a su vez afecta el comportamiento de sus miembros.

Debemos saber que para poder desenvolvernos bien en nuestro lugar de trabajo, hay que tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de estrés para muchas personas. Aprender a defender los propios derechos sin agredir a nadie, es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales relajadas y positivas; y así obtener resultados que nos satisfagan como individuo.

El comportamiento individual dentro de la organización está orientado a la relación con las demás personas que en ella laboran, el desempeño de los grupos está influido por la calidad de las relaciones interpersonales y éstas determinan el desempeño, crecimiento, desarrollo y productividad de la organización.

2.2.3. Características de las Relaciones Interpersonales

Al establecer buenas relaciones humanas con las demás personas debemos tomar en cuenta que cada persona es diferente a otra por lo tanto, dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, razón por el cual las relaciones se van mejorando a medida que se va conociendo al individuo brindándole un trato prudente y respetuoso.

A continuación se presentan las características de las relaciones interpersonales. Según (Castillo 1995 p. 315)

- Honestidad y sinceridad

Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con la de los demás.

- Respeto y afirmación

Fomenta la libertad mutua que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas de uno y de los demás.

- Compasión

Las relaciones compasivas se asocian con la capacidad humana de sentir, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológicamente en el lugar del otro.

- **Comprensión y sabiduría**

Es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Las relaciones interpersonales son elementos claves en nuestro desarrollo personal, en la realización de quienes somos y de quienes estamos llamados a ser. El respeto hacia la otra persona comienza con el auto respeto o actitud de valorización objetiva de las propias capacidades, potencialidades y posibilidades, para ello se ha de partir de un conocimiento que permita valorar las virtudes y observar como usarlas de manera que se obtengan el mayor provecho de ella como una vía hacia la plenitud.

2.3. LA PERSONALIDAD EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

La personalidad es una configuración de tipo único, que no tiene paralelo en el campo de los fenómenos físicos, además no le es aplicable la observación directa, sino que sólo se pueden deducir sus cualidades a partir de la conducta manifiesta que las expresa. Lo único que permite considerar la existencia de la personalidad como entidad activa que persiste a través del tiempo es la consistencia que se quiere en la conducta manifiesta de los individuos.

A tal efecto, Gordon (1997) define:

“La personalidad se refiere a una serie de características personales distintivas, entre otras sus motivos, valores, intereses, actitudes y competencias. “ (p. 73).

Con frecuencia estas características se organizan y forman los patrones que reciben la influencia del legado heredado por la persona, así como la del entorno social, cultural y familiar, tal es así que se pueden enumerar variedad de tipos de personalidad, entre los que se destacan. Según: Morillo (1990) p. 87.

- **Introvertida:** Es tímida y retraída, le gusta un entorno callado para concentrarse, le desagradan las interrupciones y prefieren trabajar sola.
- **Extrovertida:** Es franca, muchas veces agresiva le gusta la variedad y le gusta funcionar en un entorno social; con frecuencia actúa impulsivamente sin pensarlo y tal vez domine situaciones o personas.

Estos dos patrones básicos de la personalidad afectan la forma que usan las personas para reunir información, tomar decisiones y evaluar alternativa para resolver problemas.

- **Personas de tipo sensitivo:** Obtienen información por medio de las sensaciones o la intuición, prefieren la acción y se concentran en hacer las cosas; trabajan con constancia y llegan a una conclusión paso a paso.
- **Intuitivo:** Le desagrada hacer lo mismo una y otra vez, les encanta aprender cosas nuevas, tal vez llegan a conclusiones con demasiada rapidez y con frecuencia se dejan guiar por inspiraciones y corazonadas.

- Racional: Son personas que toman decisiones por medio de razonamientos o presentimientos, son magníficas para colocar las cosas por orden lógico, responden más a las ideas que a los sentimientos de las personas.
- Sensible: Le agrada la armonía, responden a los valores y sentimientos de las personas así como a sus ideas, tienden a hacer comprensivas y le gusta agradar a los demás.
- Juicioso: les gusta terminar las cosas y trabajan mejor sujetos a un plan.
- Perceptivo: Se adaptan bien a situaciones cambiantes y no les importa los cambios a última hora; tal vez inicien muchos proyectos, pero tienen problemas para terminarlos.
- Maquiavelismo: El individuo exhibe actitudes y comportamientos de manipulación.
- Autoritarismo: Se refiere a una creencia de que debe haber diferencias de status y poder entre la gente de la organización. La personalidad con un autoritarismo muy alto es rígida en lo intelectual, enjuicia a los demás, es diferente con sus superiores, explotadora con sus inferiores, desconfiada y resistente al cambio; como pocas personalidades son autoritarias en extremo, se debe tener cuidado al sacar conclusiones. Sin embargo, parece razonable postular que en una personalidad en alto grado autoritaria dentro de su lugar de trabajo, tendría un desempeño negativo en un puesto que exigen sensibilidad hacia los sentimientos de otras personas y la habilidad para adaptarse a situaciones complejas y cambiantes.

La personalidad influye en las relaciones interpersonales; ya que una persona equilibrada se adapta a todo tipo de situación y comparte de acuerdo a sus actitudes y posibilidades consolidando su actuación, tomando en cuenta no sólo las necesidades propias sino también las necesidades, derechos y motivos de los demás, llevando a cabo unas auténticas relaciones interpersonales.

2.3.1. Tendencias de la Personalidad en el Trabajo

La personalidad comprende procesos que van a distinguir a un individuo de otro y los cuales tienen su origen tanto en los rasgos heredados como en los adquiridos, por lo que la organización tiene la capacidad de influir y modificar la personalidad de sus trabajadores en la misma medida que el trabajador puede influir y modificar la propia cultura organizacional.

Al respecto, Olivares – González (1999) exponen: **“La personalidad se entiende como el comportamiento total de individuo y las reacciones de los demás ante éste.” (p.32).**

Según lo expuesto anteriormente, el impacto que dicho comportamiento tiene en otros individuos hace que los demás reaccionen ante él favorable o desfavorablemente.

De manera que en la personalidad existen sentimientos básicos como por ejemplo el amor, coraje, fuerza y debilidad que cuando éstos se manifiestan la personalidad es equilibrada y tiende a ser autorrealizada, pero a medida que son encubiertos o desvirtuados, es decir, que no se manifiestan de manera clara, precisa y oportuna

generando desajuste haciendo que ésta se torne manipulativa, neurótica o psicótica.

a.) Tendencia Manipulativa.

Capacidad del individuo para lograr que los demás hagan lo que el manipulador desea.

Esta manipulación se manifiesta:

- Complaciendo y aplacando: Esta forma de manipulación comienza cuando la persona aprende que las alternativas para amar y ser amado consiste en complacer a otros, negando y aplacando sus propios deseos y expectativas.
- Culpando y atacando: Cuando se culpan a otros por nuestra propia personalidad y error pretendiendo que el otro se reconozca culpable.
- Dictando y calculando: Esta forma de manipulación se basa en el gusto por el control de la situación planeada y proyectando secretamente sin perder de vista su meta.
- Evadiendo y alejándose: Consiste en manipular por medio de la debilidad, evadiéndose y alejándose de los demás, pero haciendo evidente que la otra persona si debe acercarse.

b.) Tendencia Neurótica:

Existe un desajuste entre la realidad interna y la externa o demandas del medio, lo que genera en la persona cambios bruscos de carácter, alto grado de insatisfacción por todo lo que hace o recibe y fluctuaciones en el estado de ánimo, de ahí que cualquiera de ellos pueda ser aumentado o disminuido en su esencia para transformarse en:

- Sadismo: Se define como el placer de ver sufrir a otro.
- Narcisismo: Amor exagerado a sí mismo.
- Masoquismo: Placer por sufrir.
- Esquizoide: Pérdida de la noción de la realidad, lo que genera una realidad propia.

La neurosis de acuerdo a las actitudes:

Actitudes frente al dar y recibir cariño: Los neuróticos tienen una fuerte dependencia del cariño y aprobación de los demás, lo que los lleva a demandar afectos inalcanzables que se combinan con una hipersensibilidad por parte suya. Existen personas que demandan mucho afecto, al grado de no considerar las necesidades y deseos de otras. Tal vez por esta fuerte necesidad de afecto es que al neurótico le cuesta tanto trabajo recibir y ofrecer cariño.

Actitudes de autoafirmación: El neurótico es una persona inhibida, esto no es sólo un problema personal sino que afecta, entre

otras cosas su capacidad de establecer planes. Tiende casi siempre en dejarse llevar por lo que se le presente.

Actitudes hacia la agresividad: Esto puede darse entre personas que ofendan, critiquen, engañen, sean exigentes, etc. o personas que no sean dominadas, engañadas o se sientan despreciadas o humilladas. En ambos tendrán una visión distinta de lo que sucede.

Actitudes hacia la sexualidad: puede ser compulsivo o una inhibición entre ella.

c.) Tendencia Psicótica

Es la máxima expresión de la distorsión de los sentimientos básicos (amor, fuerza, coraje y debilidad) por tanto, la persona ya no puede ser funcional en la organización, mostrando total pérdida del equilibrio y desorden tanto emocional como social al agredir, canalizado a una terapia adecuada para su rehabilitación.

d.) Tendencia Autorrealizante

Se caracteriza por ser capaz de indignarse justamente, mostrar coraje y al mismo tiempo ternura y amor siendo competente fuerte y con una aguda conciencia de su propia debilidad y de la de los demás. Finalmente para tener un nivel de autorrealización se debe tener presente la meta o metas en la vida y permanecer constante.

La concepción de las tendencias de la personalidad en el trabajo son importante, por cuanto, el individuo aprende a conocerse entre sus componentes efectivos e intelectuales para realizar sus funciones dentro de la organización, aplicando estrategias que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

2.4. FACTORES QUE AFECTAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El ser humano es un ser social, por lo que debe vivir asociado en cada grupo (empresa, familia, comunidad, religión, entre otros), donde este cumplirá un rol determinado. El vivir afanado por satisfacer una serie de necesidades, implica el cumplimiento de normas de conducta y comportamientos que influyen en las relaciones interpersonales de los miembros de una organización. El buen funcionamiento de las relaciones interpersonales, dependen en gran medida de la salud física, psíquica y moral de las personas.

Al respecto Gibson, Ivánceвич y Donnelly (1997) **definen algunos factores psicológicos presentes en los individuos que afectan de manera positiva o negativa a las relaciones existentes entre ellos como son: percepción, actitudes, estereotipos prejuicios y aprendizaje (p. 69).**

Por lo tanto, esta visión panorámica de las influencias de estos factores en el individuo permite hacer una breve referencia de conceptos los cuales son importantes dentro de las relaciones interpersonales.

- **La percepción:** Es un elemento determinante e importante en las relaciones interpersonales; puesto que todas las personas no

captan el entorno de igual manera y cada uno puede tener una impresión diferente de alguna situación social; por lo cual se puede determinar la conducta de cada persona.

Según Robbins (1996): **“La percepción es un proceso por medio del cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones personales con el fin de darle significado a su ambiente” (p. 132).**

Según lo expuesto: el individuo está en capacidad de percibir e identificar cualquier estímulo de su entorno y transformarlo en representaciones muy significativas.

Al observar a las personas, se intenta indagar los motivos que los llevan a actuar de una manera determinada así mismo la teoría recomienda que cuando se observa el comportamiento de un individuo, la tendencia va dirigida a indicar con precisión si tiene causas internas o externas. El comportamiento con causas internas es aquel que se cree están bajo el control personal del individuo y el comportamiento con causa externa es el resultado de causas fuera de las personas, es decir que se ve obligada a seguir ese comportamiento por la situación.

De tal manera, lo expuesto anteriormente se refiere a la relación que existe entre lo que se percibe y la situación que se presente, tiene que ver con lo que se cree que origina la conducta del individuo y la periodicidad de ésta, también lo que se percibe es una combinación entre lo que se mira y lo que sucede en ese instante y la información es transformada en una mezcla que el mismo individuo realiza

- **Las actitudes:** Forman parte intrínseca de la personalidad de un individuo, por lo cual proporciona la base emocional de las relaciones existentes entre ellos. Según Robbins (1996): “**son afirmaciones evaluativas-favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos.**” (p. 180).

Por esta razón las actitudes son una forma de preconcepciones que impulsa a las personas a actuar en determinadas situaciones. Existen actitudes personales o individuales que inciden sobre otras personas o cosas, las cuales estarán determinadas por tres elementos:

- *Elemento afectivo:* Es la parte emocional del individuo y se refiere a los sentimientos de agrado o desagrado que este tenga con respecto a una situación u otras personas.
- *Elemento cognoscitivo:* Son las creencias que se tienen de otras personas, objetos o situación en particular.
- *Elemento conativo:* Es la conducta o actitud específica que manifiesta la persona hacia los demás.

Al integrar estos elementos en las actitudes se visualiza la complejidad de las mismas, porque permite observar una respuesta valorativa, relativamente estable ante un objeto y que tiene consecuencias efectivas, cognitivas y probablemente conativas.

En mucho de los casos las actitudes se pueden presentar a través de disposiciones de ánimo con una posición de rechazo o aceptación hacia las demás personas, es decir, en acciones basadas sobre la actitud inadecuada hacia un miembro de un grupo.

Según Castro (1999) tomado de Lamberth (1989) expone: **“La discriminación incide de manera negativa en las relaciones interpersonales, puesto que obstaculiza la integración de los individuos o grupos de trabajo. Esta conducta está basada en imágenes erróneas de las personas y forma una barrera en los procesos comunicacionales, origina conflictos, provoca aislamiento en algunos empleados, resquebraja la cohesión del grupo. Además incide negativamente en el ambiente organizacional, haciéndolo desagradable.”** (p. 27).

Por lo tanto, las actitudes de discriminación o rechazo se reconocen por las malas acciones de parte de un individuo o un grupo produciendo un ambiente laboral desagradable. Las actitudes de aceptación son admitidas ante cualquier situación que al momento de percibir es aprobada como agradable, amena para las personas de la organización.

Los estereotipos: Constituyen formas particulares de percepción y categorización de aspectos de la realidad, son una forma de conceptualización, donde se incluyen ciertas características representando y/o generalizando apariencias verídicas.

Al respecto Castillejos y García (1999) definen: **“El grado en que un estereotipo esté basado en hechos puede originar juicios acertados. Sin embargo, muchos estereotipos no están fundados en los hechos.”** (p. 69).

Es importante destacar que los estereotipos son ideas aceptadas por las personas o por el grupo; sin embargo, cuando se conoce a una

persona a menudo se ignora el estereotipo del grupo y se le juzga de manera individual además son considerados como una consecuencia de funcionamiento de la mente humana.

Aprendizaje: Es la adquisición constante de nuevas pautas de comportamiento a través de la práctica o la experiencia que pueda ocasionar un cambio en la actitud y la conducta del individuo.

Prejuicios: Tendencia de los individuos a atribuir sus propios éxitos a factores internos como la habilidad o el esfuerzo y culpar de los fracasos a factores externos.

Myers (1995); afirma que:

“El prejuicio es previo al juicio, nos inclina en contra de una persona con base en su identificación con un grupo particular, surgen con mayor frecuencia en los sentimientos de las personas acerca de los contactos racionales íntimos.” (p. 346).

La cita anterior hace referencia en que el prejuicio puede llevar a los individuos a tratar a los demás de modo que provocan la conducta esperada, por tanto confirma la opinión que sostenemos sobre algún sentimiento, ya sea negativo el prejuicio ayuda a ocultar dicho sentimiento.

Estos factores psicológicos presentes en los individuos afectan favorable o desfavorablemente las relaciones interpersonales, así vemos que una buena o mala percepción determinará una imagen real o irreal de una situación u objeto afectando la comprensión; las actitudes

de aceptación o rechazo generan una respuesta similar; los estereotipos por ser conceptualizaciones de la realidad influyen en forma particular de manera que los prejuicios por no contener los elementos ajustados a la realidad afectan visiblemente las relaciones interpersonales, y en cuanto el aprendizaje al ocasionar un cambio en la actitud o conducta de los individuos afectan directamente las relaciones interpersonales.

2.5. LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN

Hoy día en todas las organizaciones, independientemente de su estructura y organización es necesario el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales, ya que en los actuales momentos debido a los avances tecnológicos se están implementando la creación de oficinas virtuales que sean capaces de controlar todas las operaciones mediante la utilización de un computador, Internet, un fax y un teléfono. Este nuevo sistema pone en riesgo que se olvide la esencia de las relaciones humanas.

Estas relaciones reflejan en cierta forma la influencia que ejerce la sociedad a través de sus instituciones, siendo la más importante de ellas la familia, quien en realidad realiza la mayor presión en la formación de los individuos para que presten un mejor servicio a toda la colectividad.

El buen funcionamiento de la organización depende en primer lugar de la óptima realización del proceso de reclutamiento y selección, ya que si se cuenta con personal altamente capacitado para el desempeño de sus funciones, será más fácil transmitir la visión y misión de la organización para que colaboren al cumplimiento de las

mismas. De tal forma queda en manos del gerente de recursos humanos mantener motivado al personal para que permanezca activo en sus actividades, como también se debe motivar para que se relacione con todo el personal que labora en la compañía y este le sea familiar, ya que una vez las personas simpaticen entre sí, e interactúen y sepan realizar su trabajo, se puede decir que se está en presencia de un grupo óptimo.

Mc. David, 1968, citado por Robbins (1996), define el grupo en función de la organización como:

“Un sistema organizado de dos o más individuos que se interrelacionan de manera que el sistema desarrolle alguna función, cuente con un conjunto estándar de relaciones entre los papeles de sus integrantes y el conjunto de normas que reglamenten la función del grupo y la de cada uno de sus integrantes. “ (p.262)

Esto muestra la importancia que tiene provocar la formación de grupos de personas que trabajen unidos, que tengan la oportunidad de intercambiar muchas ideas relacionadas con sus actividades y también con otras ajenas a ellas, pero que de una u otra forma faciliten todas las demás funciones que se realizan en dicha organización.

2.6. LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Uno de los elementos fundamentales para el funcionamiento de todo grupo social es la existencia de un sistema de comunicación; sin ella no es posible las relaciones interpersonales ni el mantenimiento de

la estructura social, razón por la cual los seres humanos adoptan distintas maneras de organización.

Al respecto, Filley (1999) definen:

“Toda organización para un buen y mejor funcionamiento, necesita una buena comunicación, siendo ésta la transferencia de información y conocimientos de una persona a otra, es una manera de conocer las ideas, hechos pensamientos, sentimientos y valores de los demás, es decir un proceso de transmitir significados”. (p.38).

Por lo tanto se puede decir que la comunicación es el proceso mediante el cual nos relacionamos para expresar: ideas, nuestros sentimientos, creencias a cerca de personas o cosas, donde existe una serie de información que se transmite, pero a la vez implica la comprensión del significado de la misma como factor de vital importancia para la efectividad del lenguaje.

Los sistemas de comunicación en la sociedad global, su estructura, desarrollo histórico, funcionamiento y política; son difundidos o transmitidos por canales culturales con sistemas de códigos definidos, dentro de una estructura social específica. En este contexto los complejos mecanismos implícitos en la comunicación cobran importancia tanto a nivel político, como cultural, social y comercial.

En otro sentido la comunicación a nivel micro se distingue de acuerdo al estudio de los fenómenos en las instituciones o a nivel organizacional, pequeños grupos e interpersonales.

Organizacional

Toda organización posee una estructura y realiza funciones, las cuales son posibles gracias a los nexos y redes de comunicación que se establecen entre los distintos elementos en el cual la estructura jerárquica implica el flujo de información en determinado sentido con tiempo limitado y contenidos específicos.

Pequeño grupo:

En todos los grupos existen mecanismos de comunicación que establecen nexos diferenciales en sus miembros, el flujo y los contenidos de la comunicación no son homogéneos y el acceso a posiciones predominantes de comunicación pueden determinar posiciones de liderazgo o poder en el grupo.

Interpersonal:

El sujeto se comunica con los demás mediante símbolos verbales o escritos para satisfacer las necesidades que tiene para el intercambio de información; estas necesidades pueden ser: afecto, cariño, amor, etc., caracterizada por estilos de interacción o adaptación sobre la base del grado de atención que prestan a los demás y al Yo de la situación.

A tal efecto, Gabaldón (2001) define:

“Comunicación es un proceso continuo, vital, dinámico e inevitable entre individuo, que simplifica el intercambio de mensajes verbales y no verbales que influye en las relaciones

humanas, y que ocurre en su contexto histórico y social determinado.”(p.79).

Lo expuesto anteriormente, expresa que la comunicación es un proceso mediante el cual intervienen dos o más personas donde expresan sentimientos, valores, deseos los cuales se presentan dentro de cualquier ambiente.

2.6.1. La Comunicación Formal e Informal

Todos los miembros de una organización pueden transmitir mensajes de manera: formal o informal. Según: Mellinkoff (1990) p. 103 señala:

- **La comunicación formal:** se refiere a la transmisión que recurre a canales establecidos formalmente o programados en forma regular, por ejemplo de jefe a empleado.
- **La comunicación informal:** se refiere a la comunicación más espontánea que se presenta sin tomar en cuenta los canales formales de comunicación, la cadena de rumores de la organización es el vehículo prototipo de la comunicación informal.
- **Los rumores:** Los rumores son un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales formales de comunicación, en todas las organizaciones los empleados, tal vez la mayoría escuchan toda clase de opiniones, sospechas y rumores

sobre información que no puede circular por los canales formales de comunicación.

Una organización cuenta con varios sistemas de transmisión de chismes, lo que supone que la información que circula por dicho canal informal no sigue una ruta concreta. El chismorreo está tan arraigado en la vida empresarial que cualquier intento de la dirección por eliminarlo como canal informal de comunicación está condenado al fracaso.

2.6.2. Clasificación de los Rumores

Los rumores entorpecen el normal desarrollo de las actividades disminuyendo la capacidad de las relaciones interpersonales. Esta es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Al respecto Robbins (1996) p. 115 menciona:

- **Ilusiones o deseos**

Expresan los deseos y esperanzas de quienes lo hacen circular, son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas, de manera que las soluciones a los problemas laborales suelen ser consecuencia de que los empleados expresan oralmente sus deseos de cambio.

- **El rumor “metemiedo”**

Este tipo de rumor obedece a los temores de ansiedades de los empleados, provocando generar incomodidad entre los trabajadores,

estos rumores a veces son perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos) y la dirección debe desmentirlos formalmente.

- **Rumores cicateros**

Son los más agresivos y perjudiciales, ya que dividen a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad, suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona.

- **Rumores estimulantes**

Son los que tratan de adelantarse a los hechos y se producen cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

En el proceso de comunicación generalmente surgen obstáculos llamados **barreras**, siendo necesarias evitar para que la comunicación sea efectiva; los grupos de personas que conforman una organización crean condiciones y factores adicionales que interfieren en las relaciones humanas.

Al respecto, González – Cordero (1999) citado por Villegas (1988) hacen referencia a las siguientes interrupciones a barreras en las comunicaciones:

Diferencia entre los individuos: Esta barrera se desprende del hecho de que no existen dos personas iguales, los seres humanos difieren en sus experiencias, valores, percepciones, etc.

Emociones: El estado de ánimo del receptor en el momento de la recepción del mensaje, influirá en la forma como lo interprete.

Barreras mecánicas: Tienen su origen en el comportamiento de las personas: son obstáculos verdaderamente graves para lograr ciertos niveles de comprensión.

Barreras personales: Son las interferencias originadas por las diferencias de personalidad, es decir los valores creencias.

Barreras semánticas: Son las diferentes interpretaciones que se dan a las palabras orales o escritas, esto ocurre por las diferentes percepciones culturales y experiencias que existen entre las personas.

Estas actitudes o aspectos que entorpecen la comunicación tienden a distorsionar la percepción de los mensajes obstaculizando las informaciones que las personas transmiten y perciben dentro de la organización.

2.6.3. Modelos de Conductas Presentes en el Individuo Durante la Comunicación

El ser humano de acuerdo a los mensajes recibidos puede mostrar diferentes tipos o modelos de conductas ante las demás personas, pero ésta no es producida nada más por la información obtenida; sino que también puede adoptar temperamentos positivos o negativos, de acuerdo como es transmitida la misma.

De tal manera Aguilera – González (2002) tomado de Espasa (1994) definen que: **“La conducta es un conjunto de actitudes y reacciones del individuo frente a una situación dada.” (p. 24).**

Pues bien, dentro de la organización, el comportamiento del personal puede afectar o agilizar el logro del objetivo general de la empresa.

La manera de pensar de un individuo para ser transmitida a los demás tiene que pasar por el proceso de comunicación, mediante el cual van inmersos una serie de situaciones que dependerán del estado anímico – emocional de éste; motivo por el cual habrá presiones a nivel situacional que influirá en lo emocional y los dos conjuntamente incidirán en el contenido del mensaje, generando un tipo de conducta ya sea positiva o negativa.

Según Ribero (1992) afirma:

“Es de suma importancia que la persona sea capaz de reconocer la naturaleza de las conductas agresivas, pasivas y asertivas y sus correspondientes estilos comunicacionales.” (p.1).

De acuerdo a lo antes mencionado, cada individuo, ya sea dentro o fuera de la organización, tiene la capacidad para diferenciar el modelo de conducta que pueda tener cualquier persona ante una situación determinada, porque en ella se reflejaran sentimientos y comportamientos que permitirá que el receptor aflore sus respuestas a la acción efectuada por el primero.

Conducta pasiva:

Su comportamiento se caracteriza porque en ella el sujeto no transmite sus ideas, emociones y si lo hace es para agradar a los demás.

Los sentimientos que se transmiten son la ansiedad y descontento con él mismo o culpabilidad, lástima y superioridad dependiendo del caso.

Conducta Asertiva:

Las ideas como los deseos y sentimientos, se realizan de manera apropiada y directa, con el objeto de comunicarse; así como también su actitud será de seguridad y satisfacción interna, tanto en el mismo momento de la acción como después de ella; por ende los demás lo valorarán obteniendo así lo que se propone y los otros quedan satisfecho.

Conducta Agresiva:

Se puede inferir que la misma se caracteriza porque el individuo (emisor) refleja o expresa actitudes, anhelos, ideas, sin tomar en cuenta el estado de ánimo de los demás, con el objeto de someterlo o presionarlo; en este momento asumirá soberbia, grandeza y posterior a ello reflexionará sintiéndose avergonzado de su comportamiento.

La conducta descrita anteriormente, ocasionará en los individuos afectados sensación de humillación, resentimiento produciéndose en

éstas un sentimiento de venganza contra la persona que emitió el mensaje.

2.7. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Los conflictos en las organizaciones son inevitables, pero pueden prevenirse, anticiparse o solucionarse. El bien más importante de una organización es la gente, por lo que no están libres de tener problemas en sus relaciones con sus compañeros o con la organización.

En las relaciones interpersonales la habilidad para mejorar conflictos es sin duda una de las destrezas más importantes que debe poseer la persona que dirige la organización.

La meta de una buena administración no es eliminar el conflicto por el contrario su finalidad radica en crear una intensidad adecuada del mismo a fin de obtener sus ventajas funcionales puesto que el conflicto puede ser bueno para una organización, y es natural que haya ocasiones en que existan personas que intencionalmente deseen aumentar su intensidad.

Al respecto, Robbins (1994) define: **“el conflicto como diferencias incompatibles percibidas que dan como resultados la interacción u oposición.”** (p.352).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente; el conflicto se percibe como una serie de incompatibilidades reales o no importantes por las partes ya que si las personas perciben que existen éstas diferencias, entonces existe un estado de conflicto.

De acuerdo al enfoque definido permite visualizar que el conflicto eleva la eficacia en las relaciones interpersonales y de la organización, la estimulación del conflicto da inicio a la búsqueda de nuevos medios y metas. La solución de un conflicto favorece la eficiencia, la confianza y la franqueza, igual que una mayor atracción entre los miembros y la despersonalización de conflictos futuros

El conflicto surge de diversas fuentes, entre ellas:

- Cambio organizacional.
- Choque de personalidad.
- Distintos conjuntos de valores.
- Amenazas de estatus.
- Percepción y puntos de vista contrarios.

Algunas veces el conflicto es una respuesta a las medidas tomadas por la organización, sin embargo, otras fuentes son una consecuencia directa de la ley de diferencias individuales.

En tal sentido Davis-Newstrom (1997) afirman: **“Los conflictos interpersonales constituyen un serio problema para muchos porque afectan profundamente a sus emociones”.** (P.207)

El conflicto es la principal causa de las relaciones interpersonales contrariadas y desagradables en la organización.

Thomas, (1997) citado por Gabaldón (2001), define el conflicto como: **“Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte le ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en algo que la primera parte estima. (p. 158).**

De manera, que las partes involucradas deben percibir el conflicto; el hecho de que exista o no un conflicto, es un tema de percepción. Si nadie está consciente del conflicto, entonces hay consenso general de que no existe conflicto.

La posición de relaciones interpersonales da por sentado que el conflicto es un hecho natural en todos los grupos y organizaciones. Siendo inevitable el conflicto, abogando por su aceptación y racionalización de su existencia.

Los conflictos interpersonales entorpecen el normal desarrollo de las actividades del grupo, como consecuencia también hay pérdida de tiempo, disminuye la calidad de las relaciones interpersonales y puede hacer de los procesos de trabajo una experiencia dolorosa. Cuando más grande y heterogéneo sea el grupo, mayor será la tendencia al conflicto.

Entre las fuentes más poderosas de conflicto en las relaciones interpersonales se pueden mencionar:

Comunicación.

Ampliamente discutido las páginas anteriores, representa aquellas fuerzas opositoras que surgen de dificultades semánticas, malos entendidos en los canales de comunicación, considerada como la razón de los conflictos.

Estructura.

Se utiliza el término “estructura” para incluir variables como tamaño, grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo.

El estudio investigativo de Thomas, indica que: el tamaño y la especialización actúan como fuerza estimuladoras del conflicto. Mientras más grande sea el grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor es la probabilidad de que se presente.

Entre las causas de conflicto por la estructura se encuentran:

- Conflictos por las responsabilidades.
- Inequidad en la administración de las recompensas.
- Problemas en las líneas de autoridad.
- Burocracia en las reglas.
- Falta de trato adecuado.
- Falta de motivadores.
- Problemas de comunicación.

Variables personales.

Ciertos tipos de personalidad (individuos muy autoritarios y dogmáticos que muestra una baja autoestima), pueden inducir un conflicto potencial.

Se trata también de la empatía a primera vista, característica como el tono de la voz, una sonrisa forzada, personalidad o discrepancia abierta con primeras opiniones emitidas, para mencionar algunos aspectos de un área de opinión y percepción particularmente subjetiva.

La personalidad como fuente de conflicto se puede centrar en las tendencias discutidas en el punto 2.3.1. Por González; Oliveros en las Págs. 17 – 19. Donde todo individuo con problemas de personalidad manifiesta tendencias manipulativa, neurótica y/o psicótica, impidiendo unas buenas relaciones interpersonales con sus semejantes, mientras que un sujeto con personalidad equilibrada tiene tendencias autorrealizantes y por ende presentará excelentes relaciones interpersonales.

2.8. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

El Instituto Pedagógico de Maturín, fue creado el 20 de octubre de 1971 por Decreto Ejecutivo N° 776, publicado en Gaceta oficial de la República de Venezuela, bajo el N° 2946, de fecha 21 de octubre de 1971, con el nombre de Instituto Universitario Pedagógico Experimental de Maturín, adscrito a la Dirección de Educación Superior del Ministerio de Educación. Orientado hacia la formación de profesionales de la docencia con la finalidad de cubrir las necesidades locales, regionales y nacionales de los niveles del Sistema Educativo. Iniciando así sus funcionamientos, en la cual se observa una distribución de niveles jerárquicos y unidades de apoyo conforme a la siguiente distribución: Dirección, Consejo General de Profesores, Consejo Académico, Subdirecciones (Académicas y Administrativas),

Departamentos de Planificación y Asesoría, Ciencias, Humanidades y Ciencias de la Educación y Secciones.

Su creación obedece al déficit de personal docente calificado en la región oriental, además de constituirse en un centro cultural y científico que proyectaría su acción educativa hacia la Comunidad Norte y Sur del país.

El tamaño y complejidad de la organización se mantuvo hasta aproximadamente el año 1974, cuando la tendencia al crecimiento matricular comienza a variar. Este incremento matricular generó necesidades mayores en cuanto a recursos humanos, financieros, de planta física, así como de ambientación y equipamiento. Para el año 1982 el Instituto presenta una estructura organizativa altamente compleja en lo referente a tamaño y diferenciación horizontal. Este último ha aumentado junto con el tamaño de la organización, de tal manera que para el mismo año funcionaban ocho (8) departamentos (Educación Física, Postgrado, Educación Técnica, Humanidades, Estudios Generales, Ciencias, Prácticas Docentes y Extensión Cultural).

Referente a la diferenciación vertical, no hay variación significativa, se distinguen cinco (5) niveles jerárquicos de autoridad con una variante en el nivel estratégico: la creación del Consejo Directivo que sustituye al Consejo Académico como autoridad máxima de la institución. Pasando este último a cumplir funciones de asesoría y de consulta, conforme lo tipifica el Reglamento del Instituto y Colegio Universitario en sus artículos 21 y 26. En síntesis, para 1982 el Instituto Universitario Experimental de Maturín tenía una estructura

organizativa con dos tipos de instancias y tareas: Una académica y la otra de apoyo administrativo, diferenciada en cuanto a complejidad y formalización se refiere, debido en parte a la naturaleza del personal, a las tareas a cumplir, así como el tipo de autoridad .

Actualmente existe en el Instituto cinco (5) niveles jerárquicos: El Consejo Directivo, la Dirección, Subdirección Académica y Subdirección Administrativa, los Departamentos y las Secciones.

2.8.1. Misión

El Instituto Pedagógico de Maturín, es una institución pública de cobertura nacional cuyos propósitos son: formar, capacitar, perfeccionar y actualizar los recursos humanos, para la educación que requiere el país; asesorar al estado venezolano en la formulación de políticas promover los cambios en materia educativa, generar, aplicar y divulgar los nuevos conocimientos, teorías y prácticas profesionales que contribuyan al desarrollo humanístico, científico, tecnológico y social del país, a través del ejercicio innovador, pertinente, eficaz y eficiente de sus funciones de formación profesional.

2.8.2. Visión

Convertirse en el instituto líder en la formación de la educación, capacitación y actualización de profesionales; promotor de los cambios, productor de conocimiento y generador de respuestas pertinentes que permitan contribuir al mejoramiento de la calidad de los profesionales de la Educación y de vida de los venezolanos.

2.8.3. Objetivo General

Formar profesionales de la docencia con sentido ético, espíritu democrático, dominio de la especialidad y de los métodos y técnicas pedagógicas para satisfacer las necesidades del sistema educativo venezolano, en todos sus niveles y en algunas de sus modalidades.

2.8.4. Objetivos Específicos

- Contribuir al desarrollo de la educación venezolana, mediante el diseño y el ensayo de nuevos sistemas, modalidades y estrategias de enseñanzas y de aprendizaje.
- Impulsar la transformación e incrementar los niveles de desempeño del profesional de la docencia a través de la capacitación y actualización permanente.
- Contribuir a la búsqueda de transmisión y proyección del saber pedagógico y práctico.

Fuente: Dirección General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturín (UPEL).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene el objeto de señalar los procedimientos y técnicas metodológicas aplicadas en la realización de este trabajo investigativo.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados: general y específicos, el estudio está enmarcado dentro de los parámetros de la investigación de campo, debido a que se efectuó en un sitio específico y determinado. La Coordinación General de Postgrado de la Universidad Pedagógico Experimental Libertador Maturín (UPEL-IPM), donde la información fue obtenida directamente de los empleados que laboran en esta institución.

Según Sabino (2002). **“Los datos recolectados se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad”.** (p.67).

De los citados por el autor puede interpretarse que la información que se requiera se obtendrá en forma directa en un lugar donde suceden los hechos, al mismo tiempo esta interpretación podría permitir un contacto directo con el fenómeno a estudiar o acontecimientos que en lo referente a las relaciones interpersonales se identificará.

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación que se realizó es de carácter descriptivo, debido a que se destacaron las características fundamentales de las relaciones interpersonales a nivel de los empleados de la institución.

En tal sentido Hernández, Fernández y Baptista (2003), exponen que: **“Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.” (p.119).**

La investigación de carácter descriptivo, es de vital importancia, debido a que permite realizar un diagnóstico de los grupos sometidos a estudios.

3.3. UNIVERSO O POBLACIÓN

La población objeto de estudio la constituyeron doce (12) empleados académicos-administrativos que laboran en la Coordinación General de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturín (UPEL-IPM), discriminados de la siguiente manera:

- (1) jefe coordinador general
- (5) jefes de subprograma
- (6) secretarias

3.4. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para recabar información confiable se utilizaron las siguientes técnicas.

3.4.1. Revisión Documental

La conformación del marco teórico de debió al uso de esta técnica, el cual se desarrolló mediante la búsqueda de información bibliográfica relacionada con los tópicos de la investigación.

Las fuentes secundarias, como también es llamada estuvieron representadas por libros, tesis, charlas e Internet.

Al respecto Rivas y Bellowín (1998), expresan que: **“La revisión bibliográfica trabaja sobre la base de información procesada previamente y está contenida en algún tipo de fuente, la cual se denomina genéricamente documentos.”** (p. 29).

3.4.2. Observación directa y/o participante

A través de la utilización de esta técnica se obtuvieron datos que colocaron al investigador en contacto directo con el objeto de estudio.

3.4.3. Cuestionario

El uso de esta técnica permitió recolectar los datos necesarios de manera directa, confiable y veraz tomados de la propia fuente para culminar la investigación, esto fue posible mediante la información de preguntas diversas que fueron respondidas por la población en estudio.

A tal efecto, Arias G. (2000) afirma: **“El investigador con este instrumento deja que la persona responda con sus propias palabras a la pregunta planteada. Tiene como ventaja que dichas preguntas son las mismas para todos los empleados investigados, y además por el hecho de ser diligenciado por escrito facilita el manejo sistemático de la información, pues ella ya está previamente organizada”**. (p.15)

De lo expuesto por el autor se define: que la utilización del cuestionario facilitó la obtención de información necesaria para la confección de la investigación, lo que representó una ventaja por los investigadores.

3.5. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos para la obtención de los datos consistieron en visitas a la institución, revisión bibliográfica como principal técnica, aplicación de instrumento; utilizado para recolectar la información necesaria que permitió comprender los elementos que afectan la relaciones interpersonales en los diferentes grupos de trabajo, se consultaron libros de la biblioteca de la UDO y la UPEL-IPM, que también sirvieron como fuente para indagar sobre el tema de investigación, así mismo fue necesario navegar por Internet consiguiendo información actualizada sobre el tema.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Los datos que a continuación se muestran, es con el objeto de plasmar los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados Académico-Administrativos de la Coordinación General de Postgrado, presentados en cifras absolutas y porcentuales, con el fin de llevar a cabo el proceso de tabulación y el posterior análisis cuantitativo y cualitativo; y ofrecer posibles alternativas de solución que contribuya a mejorar las relaciones en la institución.

Cuadro N° 1

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos con relación a como consideran la comunicación dentro del ambiente de trabajo de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Efectiva	4	33%
Poco efectiva	6	50%
Nada efectiva	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

De acuerdo a los datos expresados en el presente cuadro puede observarse claramente que existe una comunicación poco efectiva por la razón de que el 50% de la población objeto de estudio así lo reflejaron, mientras que el 33% consideran la comunicación efectiva y el 17% nada efectiva.

El hecho de que en el ambiente laboral exista poca efectividad en la comunicación, esto puede presentar resultados desfavorables que interfieran en la tranquilidad, generando conflictos entre sus compañeros; tal vez esto se debe a que los superiores no realizan encuentros con sus subordinados para plantearles situaciones laborales del departamento.

Cuadro N° 2

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académicos-administrativos, acerca de cómo es caracterizada la comunicación en las relaciones interpersonales de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Pasiva	4	33%
Agresiva	5	42%
Asertiva	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

Tomando en consideración la información reflejada en el cuadro N° 2 puede observarse que existen ciertos aspectos que caracterizan a la comunicación dentro de las relaciones interpersonales en la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, mencionando los encuestados en un 42% que tiende a sentirse como agresiva y un 33% la caracterizan como pasiva.

Es importante resaltar que estas dos maneras de comunicarse no llevarán un feliz ambiente a las relaciones interpersonales en este lugar de trabajo. La comunicación es una herramienta que bien utilizada magnificará el ambiente laboral donde ésta se desarrolle; si tiende a ser agresivas o pasivas, las relaciones laborales tenderán al conflicto.

Por otro lado una comunicación efectiva y productiva se realiza a través de la asertividad, la cual permitirá un cabal entendimiento entre los interlocutores; en este caso sólo el 25% refirió percibir la comunicación como asertiva, la cual no es muy alentadora en un sitio de trabajo donde se desarrolla o capacita el futuro de un país, como es el Instituto Pedagógico.

Cuadro N° 3

Distribución absoluta y porcentual entre los empleados académico-administrativo, referente a como se da la comunicación informal en la Coordinación General de Postgrado UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Afectiva (manejo de emociones)	0	0%
Informativa (de trabajo)	7	58%
De rumor (impreciso)	3	25%
No respondió	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

En relación con las cifras expresadas en el cuadro, y según las respuestas de los empleados, se puede observar que la comunicación informal tiende a ser informativa, es decir exclusivamente de trabajo

el cual ocupa 58% de las opiniones; el 25% afirma que la comunicación es imprecisa y el 17% no respondió. Con esta información se puede considerar que la comunicación informal está relacionada directamente con el trabajo, demostrando de esta manera que los individuos comparten poca comunicación (afectiva) en cuanto al manejo de las emociones, es decir, se expresan sentimientos, expectativas o anhelos.

Es importante resaltar que las comunicaciones informales conllevan a hacer énfasis en las actividades, la cual puede traducirse en el interés que tienen estos empleados en sus tareas al tratar de mantenerse informados en el quehacer diario de la institución.

Cuadro N° 4

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación a cómo es la comunicación cara a cara en la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Formal	3	25%
Informal	2	17%
Ambas	7	58%
Ninguna	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

Se puede apreciar fácilmente, por medio de la información expresada en el cuadro N° 4, el 25% consideran la comunicación cara a cara formal (para trabajo), 17% informal (asuntos personales),

mientras que la mayoría indican que un 58% se establecen los dos tipos de comunicaciones ya mencionados.

Esto significa que la comunicación cara a cara se puede fundar, tanto de formalidad relacionado con el trabajo, como de confianza y agrado para tratar asuntos personales de una manera más directa.

Es importante señalar la necesidad que tienen los individuos de relacionarse cara a cara, bien sea para tratar aspectos formales e informales de la vida laboral. Las relaciones interpersonales en el trabajo se mantienen en contacto físico entre las personas y se afianza cuando dicho contacto es directo o sea cara a cara.

Cuadro N° 5

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación de cómo considera la comunicación en las relaciones interpersonales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Agradable	3	25%
Desagradable	0	0%
Amena	3	25%
Aburrida	1	8%
Todas las anteriores	5	42%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

Según los resultados arrojados en el cuadro N° 5 se puede apreciar que el 25% indica que la comunicación dentro del sitio de trabajo es agradable, 25% aburrida, 42% consideran que es agradable y amena.

En función de las respuestas obtenidas se puede apreciar que hay un ambiente tranquilo y asertivo, en cuanto a la comunicación en las relaciones interpersonales. Sin embargo en el cuadro N° 2 se señala lo contrario, donde ciertos aspectos demuestran que la comunicación en las relaciones interpersonales es caracterizada como agresiva.

Esta contradicción puede estar amparada en las costumbres de estos empleados de considerar ameno y no aburrida aquellas interacciones agresivas que influyen en el dinamismo de las actividades laborales. Tal vez es más acogedor oír agresiones a pasar indiferente y/o inadvertido en la interacción.

Cuadro N° 6

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación a situaciones que pueden acarrear conflictos entre compañeros de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas		SIEMPRE		A	VECES	NUNCA		Total
		fi	%	fi	%	fi	%	
DIFERENCIAS PERSONALES	Frecuencia en que esta en desacuerdo con la opinión de sus compañeros.	2	17%	10	83%	0	0%	100%
	Los valores son considerados iguales o parecidos.	1	8%	3	25%	8	67%	100%
	Choque de carácter.	5	42%	6	50%	1	8%	100%
ESTRUCTURA	El jefe es autoritario.	8	67%	4	33%	0	0%	100%
	Las tareas son difíciles de alcanzar en el tiempo previsto.	3	25%	9	75%	0	0%	100%
	El liderazgo ejercido es rígido.	7	58%	5	42%	0	0%	100%
	Frecuencia que realiza tareas que no le corresponden.	1	8%	4	33%	7	59%	100%
	La autoridad se impone dentro del sitio de trabajo.	6	50%	6	50%	0	0%	100%
COMUNICACIÓN	Las responsabilidades están debidamente asignadas.	2	17%	7	58%	3	25%	100%
	Existen malos entendidos en la comunicación formal.	6	50%	6	50%	0	0%	100%
	El lenguaje es el más adecuado al transmitir información.	2	17%	8	66%	2	17%	100%
	La actitud al dirigirse entre compañeros es la más adecuada.	2	17%	9	75%	1	8%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005

En el cuadro N° 6 se observa que son muchas las causas que pueden influir en la generación de conflictos dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín, detectándose que a nivel de personalidad prevalece el choque de caracteres en un 42%; en la estructura, el autoritarismo o el mal ejercicio del liderazgo con un 67% y en la comunicación los malos entendidos en un 50%.

Todo lo anterior dificulta las relaciones interpersonales armoniosas para cualquier institución y específicamente para la Coordinación General de Postgrado.

Cuando en una estructura organizacional un grupo de empleados que conforman un equipo perciben que su opinión no es bien vista por sus compañeros 83%, que el liderazgo ejercido es rígido 58%, que las responsabilidades no están debidamente asignadas 58%, que el lenguaje que prevalece no es el más adecuado 66%; se puede inferir que este equipo vive en un ambiente laboral donde sus relaciones interpersonales no son las más óptimas.

Las diferencias de personalidades, caracteres y prejuicios pueden ocasionar conflictos que no permiten un ambiente de trabajo satisfactorio y unas relaciones humanas que faciliten el logro de los objetivos del departamento. De acuerdo a ciertas y determinadas opciones se puede concluir que hay desacuerdos de opiniones con sus compañeros, egoísmo, resentimiento y choques de caracteres, en vez de calor humano, el cual facilitaría un mejor desenvolvimiento con los empleados de la coordinación.

A nivel de estructura estas opciones permiten visualizar la presencia del autoritarismo, falta de tiempo para dedicárselo a las actividades, fallas en el liderazgo y la falta de organización para asignar las tareas. El liderazgo autoritario ejercido por los directivos determina una estructura rígida creando insatisfacciones afectivas en el personal; debido a estas circunstancias los trabajadores se encuentran anulados para proponer alternativas que mejoren las relaciones interpersonales.

Efectivamente existen malos entendidos en la comunicación formal y esto se presta para crear un ambiente de trabajo negativo que se refleja en la actitud de los trabajadores al definirse entre ellos mismos generando barreras que conducen al conflicto y prejuicios los cuales interfieren en buenas relaciones interpersonales.

Cuadro N° 7

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos acerca de cómo son consideradas las relaciones interpersonales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Buenas	0	0%
Regulares	11	92%
Malas	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

En relación con las cifras expresadas en el cuadro N° 7, casi la totalidad de los empleados afirmaron que las relaciones interpersonales son regulares 92% y el 8% de la población reconoció que son malas.

Al analizar la información resalta la tendencia de la mayoría de la población hacia la alternativa regular lo que permite interpretar que las relaciones interpersonales son insatisfactorias. Por lo tanto esto presenta diferentes barreras de las cuales podrían surgir consecuencias que impiden el mejor desenvolvimiento de la organización debido a que las diferencias personales son evidentes. De acuerdo al cuadro anterior se corrobora que: la estructura es rígida por el liderazgo ejercido de manera autoritaria y diferencias comunicacionales, por lo tanto las relaciones interpersonales no son las más adecuadas para la organización

Cuadro N° 8

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación a las actitudes presentes en las relaciones interpersonales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Intención de informar	1	8%
Intención de escuchar	0	0%
Intención de retener información	6	50%
Intención de no escuchar	1	8%
Indiferencia	4	33%
La evasión	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

En función de las cifras expresadas en el cuadro y según la respuesta de los empleados, se puede observar que la principal actitud en las relaciones interpersonales entre los empleados de la coordinación es la intención de retener información, que ocupa el 50% de las opiniones, existen otras interferencias que se hacen presentes con frecuencia, como por ejemplo, la indiferencia expresada en un 33%.

El hecho de que las actitudes en las relaciones interpersonales, según los encuestados la opción más predominante es de información retenida, ello significa que este es un fenómeno altamente perjudicial para el proceso de las actividades. Debido a que la falta de información conlleva al empleado a mantenerse al margen al estar

desinformado, generando rumores entre sus compañeros y esto a su vez enturbia el clima organizacional hasta el punto de hacerlo incierto y desagradable.

Cuadro N° 9

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación si el tono de voz utilizado es propicio al darse el diálogo dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Siempre	2	17%
A veces	10	83%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

Aún cuando casi la totalidad de los empleados (83%) opinan que a veces se utiliza un tono de voz adecuado en el diálogo, esto no significa que en la coordinación se desarrolle unas relaciones interpersonales eficientes, por cuanto la actitud reflejada en la persona es muy importante al dirigirse a su compañero y viceversa.

Dado lo anterior, esto es una consecuencia directa de la dinámica interpersonal existente en toda organización y se acentúa generalmente cuando se deterioran las relaciones entre los subordinados y sus superiores inmediatos.

Cabe destacar los datos del cuadro N° 2 donde se expresa que la comunicación se caracteriza en agresiva en un 42%; tal vez el tono utilizado expresa una carga de agresividad que influye negativamente en las relaciones interpersonales dentro del trabajo.

Cuadro N° 10

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en cuanto a la intención que más prevalece en las relaciones interpersonales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Amistad	1	8%
Estrictamente laboral	3	25%
Ambas	7	59%
Ninguna	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

Según los datos presentes en el cuadro N° 10 se puede detectar que la mayoría de la población objeto de estudio, opinó que la intención que existe es la de la amistad permitiendo ésta establecer relaciones estrictamente laborales, es decir, ambas opciones con un 59%.

De manera que en la institución parte de los trabajadores mantienen relaciones amistosas, lo que indicaría un buen manejo en las relaciones interpersonales, provocando cierto grado de confianza entre sus compañeros, siendo éste un elemento propiciador para así alcanzar

las metas en común y se tenga una alta probabilidad de ser un grupo exitoso.

Cuadro N° 11

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación a que permiten las relaciones interpersonales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Aclarar dudas laborales	-	-
Propiciar la amistad	4	8%
Mantener la unión y la paz laboral	1	8%
Canalizar las emociones	2	17%
Descargar tensiones	2	17%
Apoyar el objetivo laboral	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

De acuerdo a los datos reflejados en el cuadro N° 11 el 8% del personal de la coordinación considera propiciar la amistad y el 25% apoyar el objetivo laboral.

En el cuadro N° 11 recoge lo expuesto en el N° 10, aunque en contradicción con otros cuadros (ejemplo N° 6) los empleados consideran que las relaciones interpersonales permiten propiciar la amistad y apoyar el objetivo laboral, lo cual podría traducirse en un ambiente de trabajo productivo, pero normalmente este no es el objetivo aparente dentro de la Coordinación General de Postgrado de la

UPEL, debido a que en cuadros anteriores es determinante la presencia del vocabulario agresivo, el mal ejercicio del liderazgo y diferencias personales cónsonas con el objeto de conciliar amistades.

Cuadro N° 12

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en cuanto si existen diferencias personales significativas dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

De acuerdo a los datos expresados en el presente cuadro puede observarse claramente que existe una marcada y significativa problemática en las relaciones interpersonales, dado que un 75% de la población estudiada opinó que existen diferencias personales, por esta razón la comunicación se caracteriza por ser agresiva, ya que la persona expresa sus actitudes sin importarle las demás personas con el objeto de presionarlo aunque posteriormente auto evalúe la actuación que asume ante cualquier sujeto sin importar el ánimo que este presente ante dicha situación.

Es importante resaltar que en el cuadro N° 06 los empleados no consideran sus valores individuales parecidos o iguales a los de sus compañeros pudiendo esto influir negativamente en las diferencias

entre ellos creando causas de conflictos y esto a su vez obstaculiza el normal desarrollo de las metas de la organización.

Cuadro N° 13

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación de dónde radican las diferencias personales dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Criterios diferentes	3	25%
Tener valores distintos	6	50%
Poseer temperamentos negativos	2	17%
No saber canalizar las emociones	1	8%
otros	-	-
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

Tomando en consideración la información expresada en el cuadro N° 13 se puede afirmar que la opinión de los empleados sustenta el análisis del cuadro anterior (N° 12), evidenciando que la mayoría de los empleados reafirman tener valores distintos 50%, criterios diferentes 25%. Destacando que cada persona posee diferentes tipos de personalidad, ya sea autoritaria y dogmática que muestran un significado propio a una misma situación en distintas formas y que de una u otra manera pueden incidir en el manejo de relaciones interpersonales armoniosas.

Cuadro N° 14

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en cuanto a la frecuencia de cómo observan a sus compañeros dentro de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Frustrados	1	8%
Cohibidos	2	17%
Tímidos	0	0%
Felices	1	8%
Amenos	5	42%
Otros	3	25%
Total	12	100%

Fuente: cuestionario aplicado en julio 2005.

Dada la información de los datos obtenidos y representados en el cuadro N° 14 el 42% de la población estudiada alega que es frecuente observar a sus compañeros amenos, porque estos se visualizan agradables, sensibles y tienden a ser comprensivos. Sin embargo, estos resultados no pueden generalizarse porque también se demuestra que los empleados poseen diferentes actitudes como: cohibición, frustración y/o felicidad en bajos porcentajes.

Cabe señalar, que el temperamento de los trabajadores es un elemento importante y significativo, ya que estos influyen en el ámbito organizacional; conllevando a relaciones interpersonales que pueden incidir en la generación de conflictos perjudiciales para la institución.

Cuadro N° 15

Distribución absoluta y porcentual de los empleados académico-administrativos en relación hacia donde es la tendencia de personalidad de sus compañeros de la Coordinación General de Postgrado de la UPEL-IPM, Maturín.

Alternativas	fi	%
Neurosis	5	42%
Manipulación	3	25%
Psicosis	3	25%
Autorrealización	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en julio 2005.

Dados los resultados en el cuadro N° 15 se puede detectar que el 42% de los empleados respondieron que la personalidad de sus compañeros tiende a ser neurótica, es decir que la persona se percibe con cambios bruscos de carácter, un 25% manipulativa, o sea que siempre va a tratar de lograr que los demás realicen lo que él desee, refirió la tendencia hacia la psicosis lo cual podría ser una confusión.

Generalmente la neurosis es una tendencia normal de personalidad, lo que significa un frecuente cambio de carácter, generado por las demandas del medio externo y constante insatisfacciones por lo que hace o recibe; estos tipos de personas están poco conformes y perciben en los demás las causas de sus males sin revisar con conciencia sus actuaciones. Es importante destacar que este tipo de personalidad si no llega a los extremos (sadismo, narcisismo, masoquismo y esquizoide) puede sobrellevarse dentro del ámbito laboral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Del análisis de la presente investigación se establece lo siguientes:

En cuanto a la comunicación presente en las relaciones interpersonales en la Coordinación de Postgrado se concluye que:

La comunicación en las relaciones interpersonales de la Coordinación de Postgrado de la UPEL se considera seguir lo arrojado en los cuadros 1, 2, 3, 4 y 5 como: poco efectiva (50%), agresiva (42%), con tendencia a lo informativo (58%), considerándose la intención cara a cara, tanto formal como informal (58%) y con características de ser agradable, amena y un tanto aburrida (42%). De todo esto se puede deducir que la comunicación en dicha coordinación no es lo verdaderamente efectiva como lo exigen las instituciones modernas, donde la comunicación como herramienta que conlleva alcanzar altos niveles de excelencia laboral no está logrando su objetivo en esta área de la UPEL-IPM de Maturín.

Con relación a la presencia de conflicto en las relaciones interpersonales de la Coordinación se encontró a través del cuadro N° 6 es altamente probable que las causas de conflictos en las relaciones interpersonales de este grupo de trabajadores la generen: a nivel de diferencias personales los desacuerdo en las opiniones (83%) las

diferencias en valores (67%) y el choque de caracteres (50%); a nivel de estructura el autoritarismo (67%) y el poco tiempo para realizar las tareas (75%); y a nivel de comunicación los malos entendidos (50%). Se puede observar que las fuentes de conflictos dentro de este grupo es muy variada, lo cual puede significar que en las relaciones interpersonales estos sujetos viven constantes presiones, tensiones que los pueden llevar a alcanzar altos niveles de amenazas y frustración cuando el entendimiento es poco y el autoritarismo refleja visos de coerción.

Es difícil tener relaciones armoniosas en el trabajo cuando un grupo percibe amenazas constantes de sus compañeros y donde él mismo puede ser el promotor de tales conflictos, a veces el negativismo no nos deja ver cuan involucrados estemos en la generación de conflictos en nuestros puestos de trabajo. Es imprescindible prestarle atención a este aspecto dentro de la UPEL-IPM Maturín

De acuerdo a las características las relaciones interpersonales medidas en los cuadros N° 7, 8, 9, 10 y 11 son consideradas regulares (92%) intención de retener información (50%) propicio el tono de voz a veces (83%) amistad y estrictamente laboral (59%) apoyar el objetivo laboral (25%), el cual todos estos aspectos resultan un hecho bastante perjudicial en el desarrollo de las funciones de la institución.

Finalmente en relación a las diferencias personales, según los datos arrojados en los cuadros N° 12, 13, 14 y 15; si existen diferencias (75%) valores distintos (50%) compañeros amenos (42%) neurosis (42%). Es decir en cuanto a las diferencias y tendencias

personales no se encuentran aspectos muy alentadores, trayendo como consecuencias factores negativos que entorpecen las actividades de la empresa y más aún tratándose de una institución de formación docente.

5.2. RECOMENDACIONES

De las conclusiones obtenidas se recomienda lo siguiente:

1. Los directivos constituyen la principal autoridad en la institución, por tanto deben tratar de evitar al máximo que surjan conflictos en el ámbito interpersonal entre los empleados, debido a que esto va en detrimento de la armonía, la paz, la estabilidad y la productividad en el trabajo.
2. Los directivos deben evitar que se violen los canales de comunicación (en especial el coordinador) delegando la suficiente autoridad a cada uno de los jefes de departamentos, a objeto de impedir que los empleados irrespeten el orden jerárquico establecido por la estructura organizacional.
3. Debido a que los empleados sienten que no son informados de manera correcta y oportuna, se recomienda a los directivos establecer un flujo de comunicación eficiente con el objeto de evitar los rumores.
4. Los directivos deben evitar al máximo que sigan existiendo barreras de comunicación sobre todo entre jefes y subordinados. La comunicación constituye un elemento sustancial en toda relación y de la calidad de ésta dependerá absolutamente el carácter de dicha relación.

5. Se deben revisar y mejorar la capacidad de los jefes inmediatos para ejercer su liderazgo de manera que mejoren sus relaciones con el personal que se encuentre a su cargo. Y más aún tratándose de una institución de estudios superiores de tan alto nivel, como es la sede de Postgrado que prepara y capacita a profesionales para la docencia a nivel superior.

BIBLIOGRAFÍA

Alcalá Ceres. Análisis de las Relaciones Interpersonales. UDO.
Monagas Venezuela, 1997

Astudillo, Rangel. Diseño de un Programa de Seguridad e Higiene Industrial. UDO. Monagas Venezuela, 1994.

Ander – EGG, E. Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires:
Humanistas, 1982.

Bayon, I. Administración de Recursos Humanos. (3ª Ed.) México: Mc
Graw Hill, 1998.

Castillejos – García Relaciones Interpersonales. Monagas-Venezuela.
Imprenta de la UDO, 1999.

Castillo, R. Dinámica de Grupo Venezuela Universidad de Carabobo,
1995

Castro, J. Análisis de las Relaciones Interpersonales. Monagas-
Venezuela. Imprenta de la UDO, 1999

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos en el Trabajo.
(8ª Ed.) México: Mc Graw Hill, 1998.

Davis, K. Newstron. Comportamiento Humano en el Trabajo. (5ª Ed.)
México: Mc Graw Hill, 1997.

Fichter, J. Sociología. España: Herder. 1994.

Figueroa, D. Administración de Recursos Humanos. (2da Ed.) Caracas Venezuela: Imprenta de la UDO, 1990.

Filley, A. Solución de Conflictos Interpersonales. México: Trillas, 1991.

Gabaldon Fernando. Gerencia de Organización. Universidad de los Andes. Consejo de Publicidad Vicerrectorado Académico. Mérida – Venezuela, 2001.

Gibson, J. Ivancevich – Donnelly, J. Organizaciones. México: Mc Graw Hill, S.A., 1997.

Gibson, J. Ivancevich – Donnelly, J. Las Organizaciones: Comportamiento , estructura procesos. Estados Unidos: Addison – Wesley (8ª ed.), 1999

Gordon, Judith. Comportamiento Organizacional. México: Prentice – Hall Hispanoamericana. S.A., 1997.

Hernández-Fernández Carlos - Lucio Baptista. Metodología de la Investigación. (3ª Ed.) México: Mc Graw Hill, S.A; 2.003.

Koontz, H. – O' Donnell. Administración. (9ª Ed.) México: Mc Graw Hill, S.A., 1998.

Mellinkoff, R. Los Procesos Administrativos. Editorial: Texto SRL. Caracas 1990

Morillo, V. Relaciones Humanas. México: Limusa, 1990.

Olivares, S. - González, M. Comportamiento Organizacional . Un Enfoque Latinoamericana. (1ª Ed.) México: Continental, S.A. de C.V. 1999.

Ramírez, T. Como Hacer un Proyecto de Investigación (2 Ed.) Caracas: Carhel, 1993.

Rivas – Bellowín, Como hacer una tesis. Fundación Universitaria Española, 1998.

Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.. (7ª Ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana. S.A., 1996.

Sabino, C. Como hacer una tesis. Panaco - Venezuela 2002

Salazar, J. - Montero M. – Muñoz, C. – Sánchez, E. Santero, E. – Villegas, J. Psicología Social. México: Trillas, 1990.

Stoner, J; Freeman, E. Administración. (5ª ed.) México. Prentice Hall. 1994.

Villegas, J. Administración de Personal. Caracas: Vega, 1998.