



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



**LAS RELACIONES INTERPERSONALES
COMO FACTOR DETERMINANTE
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN
PÚBLICA DEL ESTADO YARACUY**

Autor

Abg. González Ibarra, Jorge Luis

C.I. V- 10.373.447

Bárbula Junio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



**LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACTOR
DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA
DEL ESTADO YARACUY**

Autor

Abg. González Ibarra, Jorge Luis

C.I. V- 10.373.447

Tutora

Profa. Brenda Lozada

C.I. V - 14.024.767

Bárbula, Junio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



**LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACTOR
DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA
DEL ESTADO YARACUY**

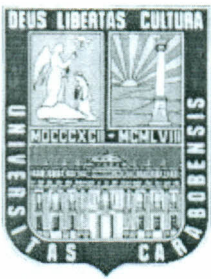
Autor

Abg. González I., Jorge L

C.I. V- 10.373.447

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de
Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Bárbula, Junio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL ESTADO YARACUAY"

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES por el(la) aspirante:

GONZALEZ I., JORGE L.
C.I.: 10.373.447

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. LOZADA A., BRENDA N., titular de la cédula de identidad N°. 14.024.767

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está
- APROBADO -

En Bárbula, a los 3 días del mes de MARZO de 2016.

Prof. Sandoval U., Themis E. (PRESIDENTE)

C.I.: 9678556

Fecha: 03-03-16

Prof. Gasparini C., Victor G.

C.I.: 11561580

Fecha: 03/03/2016



Prof. Marrero S., Anais C.

C.I.: 7.131.766

Fecha: 03 Mar 16



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



APROBACIÓN DE LA TUTORA

Por la presente hago constar que he asesorado en calidad de tutora el Trabajo Especial de Postgrado titulado “**LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL ESTADO YARACUY**”, presentado por el Abogado González Ibarra, Jorge Luis, portador de la cedula de identidad N° V- 10.373.447, el cual cumple con los requisitos de forma y fondo para ser presentado ante el jurado valuador en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Carabobo, para su respectiva evaluación y presentación.

Profa. Brenda Lozada
C.I. V – 14-024-767



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Postgrado titulado; **“LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL ESTADO YARACUY”**, presentado por el Abogado González Ibarra, Jorge Luis, portador de la cedula de identidad N° V- 10.373.447, para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como;
_____ a los _____ días del mes de
_____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por permitirme este logro, y por permanecer conmigo en cada momento de mi vida, iluminando el camino todo el tiempo para la culminación de esta hermosa meta.

A mi familia, mi esposa y mis hijos, por ese apoyo incondicional que siempre está presente en cada instante de nuestras vidas y sin el cual no hubiera podido alcanzar este logro. Gracias por el tiempo concedido para poder llegar a él y espero recompensarlo con creces en un futuro inmediato.

A todas aquellas personas que de una a otra forma me ayudaron a culminar esta meta.

AGRADECIMIENTO

Inicialmente a Dios Todopoderoso, quien hizo este sueño una realidad, permitiéndome ascender un escalafón más en mi vida profesional de manera exitosa.

Agradezco igualmente a la Universidad de Carabobo por haberme brindado la oportunidad de ascender en este escalafón de mi formación, para afianzar los conocimientos ya adquiridos y mejorar mis capacidades y habilidades profesionales.

Por último a mi familia, compañeros de clase y amigos que creyeron en mí y me apoyaron para ver finalizado con éxito este nuevo logro profesional que he alcanzado.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



Línea de investigación: Conducta y su Implicación en el trabajo

**LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACTOR
DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA
DEL ESTADO YARACUY**

Autor. Abg. Jorge González

Tutora. Profa. Brenda Lozada

Junio 2015

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación tiene como propósito; analizar las relaciones interpersonales como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy. La investigación es de Campo de tipo descriptiva, caracterizada por la recolección de datos en el sitio de la Investigación. Para ello se utiliza la encuesta en la modalidad de cuestionario como instrumento de evaluación de la situación actual. Dicha encuesta fue aplicada a una población definida por la totalidad de los empleados de la mencionada institución, es decir once (11) trabajadores, mediante un instrumento de tipo dicotómico, con treinta y un (31) preguntas, teniendo como resultado que existe un desfase en lo referente a las relaciones interpersonales en dicha institución, sin embargo se considera que ello no ha incidido directamente en el desempeño profesional de los trabajadores, pues la percepción general es que la gestión de la institución es eficiente y que el servicio prestado es eficaz, sin embargo es muy importante que la gerencia haga énfasis en mejorar el clima y el comportamiento laboral a fin de que los trabajadores se sientan motivados en sus puestos y adicionalmente debe propiciarse la comunicación, el trabajo en equipo, la capacitación y el desarrollo de las capacidades y habilidades de cada trabajador.

Descriptor: relaciones interpersonales, desempeño laboral



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



Research line: Conduct and its involvement in the work

**RELATIONSHIPS AS DETERMINING FACTOR IN THE JOB
PERFORMANCE OF WORKERS OF A PUBLIC INSTITUTION
STATE YARACUY**

Author. Abg. Jorge González
Tutor. Profa. Brenda Lozada

June 2015

SUMMARY

The following research aims; analyze relationships as a factor in job performance of workers of a public institution of Yaracuy state. The research is descriptive field, characterized by collecting data on the site of research. For this survey it is used in the form of questionnaire as a tool for assessing the current situation. The survey was applied to a population defined by all the employees of that institution, that is eleven (11) workers, by an instrument of dichotomous type, with twelve (31) questions, which determined that there is a gap in concerning interpersonal relationships in this institution, but it is considered that this has not directly affected the professional performance of workers, because the general perception is that the management of the institution is efficient and that the service provided is effective, however It is very important that management emphasizes improving the climate and work behavior so that workers are motivated in their jobs and in addition there should be further communication, teamwork, training and development of skills and abilities each worker.

Descriptors. interpersonal relationships, job performance

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Resumen	viii
Summary	ix
Índice General	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Cuadros	xii
Índice de Gráficos	xv
Introducción	18
CAPITULO I - EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	20
Objetivos de la Investigación	26
Justificación de la Investigación	27
CAPITULO II – MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	29
Bases Teóricas	36
CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de la investigación y tipo de Investigación	59
Población y muestra	60
Técnicas e Instrumento de Recolección de datos	61
Técnicas de Análisis y Procesamiento de los datos	62
Validez y Confiabilidad	65
CAPÍTULO IV - ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
LISTA DE REFERENCIAS	109
ANEXOS	112

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	Título	Pág.
1	Sistema 1. Autoritario coercitivo	41
2	Sistema 2. Autoritario benevolente	41
3	Sistema 3. Consultivo	42
4	Sistema 4. Participativo	43

ÍNDICE DE CUADROS

N°	Título	Pág
1	Teorías y comunicación organizacional	36
2	Cuadro técnico metodológico. Objetivo específico N° 1	63
3	Cuadro técnico metodológico. Objetivo específico N° 2	64
4	Coeficiente Alpha de Cronbach	67
5	Los gerentes tratan de manera justa a los empleados dentro de la institución	69
6	La institución ofrece condiciones laborales que propician un ambiente agradable	70
7	El gerente comunica con claridad el trabajo diario	71
8	Los gerentes proporcionan retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado	72
9	Los empleados obedecen órdenes con lealtad para la institución	73
10	El jefe se limita a cumplir con las funciones que les han sido asignadas y nada más	74
11	El gerente sabe escuchar a sus empleados	75
12	El jefe procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error	76
13	El jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores de la institución	77
14	El jefe propicia el trabajo en equipo busca siempre lo bueno de cada empleado	78

15	La comunicación con mis superiores es abierta y solidaria	79
16	Las opiniones y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta	80
17	Mis compañeros y yo propiciamos en trabajo en equipo	81
18	Los trabajadores estamos centrados en ayudarnos entre sí para alcanzar las metas	82
19	Me siento parte de un equipo eficaz	83
20	Los trabajadores participamos en el desarrollarlo de la confianza mutua entre los miembros del equipo	84
21	Con frecuencia se consulta las opiniones de los trabajadores con encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias.	85
22	Constantemente se presentan riñas entre compañeros de trabajo dentro de la institución	86
23	Los conflictos se solucionan de forma madura y se mantiene la comunicación	87
24	Las relaciones con mis compañeros se centra en lo laboral	88
25	Tengo compañeros dentro de la institución que no trato	89
26	Los trabajadores de la institución mantenemos rivalidades que entorpecen las relaciones laborales	90
27	La institución comunica a los trabajadores las actividades que les corresponde realizar	91
28	El trabajador recibe un proceso de inducción al recibir el cargo y durante el ejercicio del mismo	92

29	La gerencia transmite de forma coherente y entendible las políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales	93
30	Mi desempeño laboral es aparte de mis relaciones interpersonales dentro de la institución	94
31	Las relaciones interpersonales no afectan el desempeño dentro de la institución	95
32	Considero que hago bien mi trabajo	96
33	Los trabajadores reciben evaluación de desempeño constantemente	97
34	Me gustaría recibir retroalimentación asertiva de mis superiores dentro de la institución	98
35	Considero que la evaluación de desempeño mejoraría el trabajo y las relaciones interpersonales.	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	Título	Pag.
1	Los gerentes tratan de manera justa a los empleados dentro de la institución	69
2	La institución ofrece condiciones laborales que propician un ambiente agradable	70
3	El gerente comunica con claridad el trabajo diario	71
4	Los gerentes proporcionan retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado	72
5	Los empleados obedecen órdenes con lealtad para la institución	73
6	El jefe se limita a cumplir con las funciones que les han sido asignadas y nada más	74
7	El gerente sabe escuchar a sus empleados	75
8	El jefe procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error	76
9	El jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores de la institución	77
10	El jefe propicia el trabajo en equipo busca siempre lo bueno de cada empleado	78
11	La comunicación con mis superiores es abierta y solidaria	79
12	Las opiniones y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta	80
13	Mis compañeros y yo propiciamos en trabajo en equipo	81

14	Los trabajadores estamos centrados en ayudarnos entre sí para alcanzar las metas	82
15	Me siento parte de un equipo eficaz	83
16	Los trabajadores participamos en el desarrollarlo de la confianza mutua entre los miembros del equipo	84
17	Con frecuencia se consulta las opiniones de los trabajadores con encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias.	85
18	Constantemente se presentan riñas entre compañeros de trabajo dentro de la institución	86
19	Los conflictos se solucionan de forma madura y se mantiene la comunicación	87
20	Las relaciones con mis compañeros se centra en lo laboral	88
21	Tengo compañeros dentro de la institución que no trato	89
22	Los trabajadores de la institución mantenemos rivalidades que entorpecen las relaciones laborales	90
23	La institución comunica a los trabajadores las actividades que les corresponde realizar	91
24	El trabajador recibe un proceso de inducción al recibir el cargo y durante el ejercicio del mismo	92
25	La gerencia transmite de forma coherente y entendible las políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales	93
26	Mi desempeño laboral es aparte de mis relaciones interpersonales dentro de la institución	94
27	Las relaciones interpersonales no afectan el desempeño dentro de la institución	95

32	Considero que hago bien mi trabajo	96
33	Los trabajadores reciben evaluación de desempeño constantemente	97
34	Me gustaría recibir retroalimentación asertiva de mis superiores dentro de la institución	98
35	Considero que la evaluación de desempeño mejoraría el trabajo y las relaciones interpersonales.	99

INTRODUCCIÓN

Las relaciones interpersonales constituyen un factor fundamental en los procesos organizacionales, pues ésta es la base para la creación de una sólida identidad organizacional que como consecuencia genere una imagen que se refleje en la cultura compartida en la comunidad institucional. Hoy, las organizaciones no sólo deben pensar en dirigir sus esfuerzos a la calidad, como un elemento aislado; junto a ella deben conjugarse sistemas de gestión en cuyo centro se ubican las relaciones interpersonales de la mano de la comunicación, ya que éstos establecen los basamentos para la implantación de estrategias integrales de identificación.

En relación a lo expuesto la manera en que los trabajadores dentro de una organización se relacionan va depender de diversos factores, entiéndase que la relaciones interpersonales que se dan dentro de una institución pueden estar controladas por el propio sistema cultural organizacional formal o informal que se desarrolla en la institución u empresa, es por ello, que el presente estudio intenta conocer dichos elementos para lograr así acercarse al objeto de estudio en el tema que concierne.

Dado que el objetivo general que se ha planteado el autor es; analizar las relaciones interpersonales como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy, se plantea la necesidad de dividir el trabajo de investigación en cuatro capítulos

Comenzado con el capítulo I; comprende el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación e importancia del estudio, lo cual direcciona la investigación.

Siguiendo con el capítulo II, corresponde al marco teórico de la investigación; sus antecedentes, bases teóricas y definición de términos

básicos, es en este capítulo donde se busca sustentar teóricamente cada una de las variables que acompañan al objeto de estudio.

En el mismo orden de ideas, el capítulo III, expone el marco metodológico, que comprende el diseño, tipo de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección de información, conduciendo la forma en que se hace el estudio

Y finalmente, el capítulo IV; se expone la presentación, análisis e interpretación de resultados lo cual representa las evidencias encontradas en el campo, para dar fin con la conclusiones y recomendaciones

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde el principio, la sociedad se ha caracterizado por rasgos determinantes según las diferentes eras o siglos; es así como las primeras formas de organización social la constituían las hordas, luego las tribus, seguidas por los clanes; éstas fueron evolucionando según la dinámica en cada periodo para llegar a la familia, la cual es la última de las formas de organización que ha regido por varios siglos; sin embargo, dentro de las formas de organización social también se encuentran aquellas de orden laboral, que no son más que la unión de hombres o mujeres aportando su habilidades para producir. En este sentido dentro de las organizaciones laborales como en todas las organizaciones sociales existen las relaciones, unas condiciones, normas y costumbres que rigen el buen y efectivo desempeño como trabajadores.

Es importante destacar que las relaciones interpersonales asociadas al desempeño laboral ha sido objeto de múltiples estudios, es así como expone Martí (2002:1) “Las Relaciones Humanas son las dirigidas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana”, cuando estas relaciones se llevan al plano interpersonal y se desarrollan dentro de ambientes de trabajo generan comportamientos que son susceptibles de ser

estudiados, así como el hecho de que influyen en el desempeño de los trabajadores.

En el mismo orden de ideas, en la actualidad dentro de las entidades de trabajo se propicia la socialización del trabajo, donde el desempeño de los trabajadores es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, en el caso particular de este estudio, una institución que presta un servicio público, lo que hace evidente que dentro del desempeño de cada trabajador interno, como usuarios pueden percibir la conducta asociada a las relaciones interpersonales que se manejan al momento que este se encuentre prestando el servicio, lo cual puede afectar la calidad del mismo y por consiguiente el desempeño.

Tal como explica Robbins (2004:83) “La satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Si los empleados están satisfechos son más corteses, animados y sensibles es probable que los clientes reciban un servicio de calidad y con experiencia”

De lo expuesto, se deduce que las relaciones humanas, particularmente las relaciones interpersonales varían en cada cultura, país, por nacionalidad, en cada organización, empresa, institución e incluso están definidas y enmarcadas por la edad y el género, en las organizaciones por el rango, cargo, tareas, departamento; es así como se puede observar la forma de trato que tienen los trabajadores con los que consideran sus pares; refiriendo a la afiliación que se siente por la semejanza que se perciba de las características antes mencionadas, con esto se quiere acotar que es un tema de envergadura y profundidad, y que influyen una infinidad de factores que hacen posible las relaciones humanas, considerando lo afirmado por Griffin y Moorhead (2009)

La naturaleza de las relaciones interpersonales en una organización es tan variada como los miembros individuales mismos. En un extremo las relaciones interpersonales pueden ser personales y positivas. Esto ocurre cuando las dos partes se conocen, tienen respeto, afecto mutuo y disfrutan la interacción entre ellas (p.224)

Por lo anteriormente expuesto, en Venezuela las relaciones interpersonales, el trato con el otro, la forma en que esas relaciones se establecen influyen significativamente en todos los aspectos cotidianos de las comunicaciones entre los venezolanos, esto sucede precisamente por la cultura autóctona, afectiva y cercana que posee la idiosincrasia en forma general, esta característica muy particular del país tiene un fuerte impacto en sus organizaciones y sobre todo en las instituciones públicas, al respecto Maldonado (2009)

Es importante señalar que las empresas dependen de su gente, es por ello que las relaciones interpersonales son clave para la obtención de un mayor rendimiento, entender la naturaleza humana y comprender el comportamiento de las personas hará que se cree un clima armonioso donde los empleados se sientan bien consigo mismos, es decir, un ambiente de trabajo que estimule y apoye altos niveles de desempeño y donde el trabajo los ayude a satisfacer sus necesidades personales. Así mismo se debe tener en cuenta que un equipo de trabajo con prácticas sanas de interacción puede lograr excelentes resultados (p.2)

Partiendo de estos indicios, la institución objeto de estudio, ubicada en el Estado Yaracuy, presta un servicio público, por la naturaleza del servicio el trabajo es constante y se da bajo presión, lo cual requiere de trabajadores capacitados, experimentados, comprometidos y dispuestos hacer lo que les corresponde, pues, es una labor sistemática, donde la tarea de uno depende de la tarea del otro, si un trabajador o un departamento llega a equivocarse

en una transacción, automáticamente afecta la actividad siguiente que compromete a otro compañero u otro departamento; esta dinámica se genera día a día y con la espera de una capacidad de respuesta inmediata y urgente, lo cual eleva los niveles de presión a los que se encuentra sometido y acostumbrado el personal, por ello el autor que es parte integrante de esta institución y en este caso un observador participante, considera que el manejo de las relaciones interpersonales dentro de la organización objeto de estudio puede mejorar y repotenciar la capacidad de respuesta al momento de desempeñar las labores, para ello se considera lo expresado por Pierre y Lucien (1997:9) “Las relaciones interpersonales constituyen a la convivencia, resultante de un equilibrio armónico de acciones realizadas, por quienes comparten un espacio, unos objetivos, un proyecto común”

En el mismo orden de lo anteriormente expuesto, el investigador ha observado que algunos trabajadores no se tratan, aun cuando pertenecen al mismo departamento y por la naturaleza de sus actividades requieren interactuar en el desempeño de sus funciones, o cual, da un significado de que las relaciones interpersonales entre ellos yacen en un conflicto que se mantiene bajo tensión a través de la falta de comunicación verbal, trato indiferente y poca actividad que les relaciones de forma personal. Esto para el autor ha representado una preocupación porque considera que tarde o temprano influirá en el desempeño laboral de esos trabajadores, afirman Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001:35) “Las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz solo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas que guían su comportamiento”

Asimismo, la situación de las relaciones interpersonales negativas entre algunos trabajadores, pone en descenso las relaciones de los otros compañeros y por consiguiente la de la institución, pues termina afectando todo el sistema; en primera instancia porque los demás trabajadores asumen como comportamiento y parte de la cultura organizacional informal que si estos trabajadores se relacionan de esa forma, ellos también pueden hacerlo; transformándose esto en un valor subcultural informal que deteriora el clima dentro de la organización y en segunda instancia; la brecha que existe del trato de los compañeros con los trabajadores que no se tratan esta potencialmente en sucumbir en una división departamental o una incomodidad en las relaciones con los demás; por supuesto todo esto puede conllevar a un desempeño deficiente no solo para quienes están involucrados directamente, si no, con la capacidad de minar el resto de la organización. Al respecto Griffin y Moorhead (2009)

Las buenas relaciones interpersonales a lo largo de una organización también pueden ser una fuente de sinergia. Las personas que se respaldan entre si y que trabajan bien juntas pueden lograr mucho más de quienes no se respaldan entre si y no trabajan bien juntas (p.225)

Considerando lo expuesto, el investigador a través del presente estudio pretende dar respuesta y encontrar una solución a la situación problemática, para comprobar si aplicando estos conocimientos que se adquieren a través de una experiencia investigativa pueden subsanar de alguna forma la situación que acontece y para lo cual se formula la siguiente interrogante; ¿Son las relaciones interpersonales un factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy ?

Así mismo; ¿Cómo son las relaciones interpersonales de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy? ¿Cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy? y ¿Cuáles son los elementos de las relaciones interpersonales que determinan el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar las relaciones interpersonales como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy

Objetivos específicos

Describir las relaciones interpersonales de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy

Examinar el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy

Analizar los elementos de las relaciones interpersonales que determinan el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy

Justificación de la investigación

Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un papel crítico en las empresas e instituciones, aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar el buen desempeño, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal. Se necesita comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores.

Claramente está que no dependen solamente de identificar y seleccionar candidatos con relaciones humanas excelentes, sino de contar con empresas que reconozcan el valor de las mismas y que procuren dar a sus colaboradores un trato justo y equitativo. Las relaciones interpersonales presentan fallas que afectan de manera negativa el clima organizacional y el desempeño, generando conflictos.

Por lo antes señalado, corresponde a quienes dirigen a las empresas asegurar que los empleados entiendan con claridad las instrucciones, de crear un ambiente favorable para que los subalternos puedan expresar con libertad las inquietudes, ideas, aportes, reclamos y cualquier otro aspecto que sea necesario tanto para el interés de la institución como del personal. Además atender oportunamente los conflictos tan pronto aparezcan y mejorar la eficiencia de la institución.

Es por ello, que parte de las motivaciones que el autor posee al analizar las relaciones interpersonales como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy; tiene sus fundamentos en el aspecto académico, teniendo como objetivo dar cumplimiento al requisito estipulado en el Reglamento de la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la

Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, bajo la línea de Investigación *Conducta y su Implicación en el trabajo*, sirviendo como fuente de consulta bibliográfica para los investigadores de este tema.

En este sentido, desde lo social, el estudio pretende servir para dar respuestas con sustento teórico a quienes en la comunidad desean conocer la temática del desempeño laboral asociado a las relaciones interpersonales entre los trabajadores de una institución pública, aportando fundamentos sólidos, así como, promover la importancia de las relaciones interpersonales a través de sus preceptos teóricos en la constitución organizada que pueden contribuir al desempeño y de qué forma puede hacerlo.

Finalmente desde la perspectiva profesional e institucional, esta investigación es un aporte a la institución objeto de estudio, para que sea revisada y estudiada desde su contexto por todos los trabajadores que conforman el equipo, para tomar medidas que mejore la participación de cada uno de ellos, asumir el reto de cambiar para ofrecer una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones que competen y tener un mejor lugar de trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación hacen referencia a los estudios previos relacionados con el problema planteado, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objetivo de estudio.

En este sentido, se comienza por revisar el estudio de Andara (2012), titulado; ***Fortalecimiento de la cultura organizacional para el desarrollo de las relaciones interpersonales***. Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister de Gerencia Avanzada en Educación. La investigación tiene como objetivo analizar la cultura organizacional para el desarrollo de las relaciones interpersonales de los docentes del departamento de mecánica del IUTPC etx. COEF. Su importancia radica en el estudio de la cultura como base para las relaciones interpersonales.

Es una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. Debido a que la población es finita no se utilizó técnica de muestreo. Es un estudio censal o tipo censo y está conformado por los 18 docentes del área de mecánica. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario con escala múltiple o policotómica de cuatro alternativas de respuesta, siempre, casi siempre, rara vez, y nunca. El cuestionario se sometió a la validez de constructo, contenido y juicio de expertos. La confiabilidad se calculó por medio de la fórmula de Alpha de Cronbach, por tratarse de la indicada para escalas policotómicas.

Los datos se analizaron de forma porcentual y a través de la estadística descriptiva, se utilizó tablas y gráficos; y la interpretación se realizó haciendo referencia a la información más significativa suministrada por los docentes y de acuerdo con el basamento epistemológico o teórico de la investigación.

De esta investigación, se concluye que existe una cultura organizacional débil la cual incrementa la ineficacia de las relaciones interpersonales entre los docentes del departamento en estudio, para ello se recomienda estrategias para fortalecer o cambiar la cultura organizacional de la institución. Siendo esta conclusión un aporte para el estudio presente, ya que evidencia que las relaciones interpersonales pueden impactar significativamente el clima organizacional

Siguiendo con Retamal (2012), revisando su trabajo de investigación titulado; ***Inteligencia emocional como estrategia didáctica de apoyo a las Relaciones Interpersonales***. Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister de Gerencia Avanzada en Educación. El estudio tuvo como objetivo general proponer el uso de la Inteligencia Emocional como Estrategia Didáctica de apoyo a las relaciones interpersonales para el Gerente de aula. Metodológicamente se trata de una investigación documental bajo la modalidad de proyecto factible y con un diseño no experimental de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por diez (10) gerentes de aula de Contabilidad, la muestra fue no probabilística de tipo censal, se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida permitiendo abarcar la totalidad de la misma. En atención a los objetivos planteados se aplicó un cuestionario como instrumento para recoger información referida a las competencias

emocionales de los docentes basadas en la teoría de Inteligencia Emocional de Goleman.

El cuestionario estuvo conformado por 28 ítems con escala múltiple o policotómica de tres alternativas de respuesta (siempre, algunas veces, y nunca). El mismo se sometió a la validez de constructo, contenido y juicio de expertos. La confiabilidad se calculó por medio de la fórmula de Alpha de Cronbach, Los datos se analizaron de forma porcentual y a través de la estadística descriptiva, se utilizaron tablas y gráficos y la interpretación se realizó haciendo referencia a la información más significativa suministrada por los docentes y de acuerdo con el basamento epistemológico de la investigación.

Se evidencia como resultado que los docentes desconocen las bases de la inteligencia emocional y por ende no aplican estrategias dirigidas a desarrollar y estimular las relaciones interpersonales. Se concluye: la necesidad de llevar al aula de clases estrategias innovadoras que estimulen y desarrollen la inteligencia emocional de los estudiantes, creando la expectativa del trabajo en el aula. Se recomendó en esta situación elaborar una propuesta para potenciar el desarrollo de la inteligencia emocional en el docente

La relación con el presente estudio, es que presenta un aporte importante en la conducción teórica de las variables involucradas.

Asimismo, Boffil (2011). Su trabajo titulado ***La mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias - competencias - y evaluación de desempeño en la Empresa Direco C.A.*** Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La autora afirma que en

la actualidad, la gestión del talento humano ocupa un lugar muy importante en las organizaciones, por ser el componente clave y estratégico en ellas. Aunado a esto, se hace necesario e indispensable la preparación del personal en base a la necesidad de establecer dos dimensiones: la primera, la relacionada con la búsqueda y el logro de los objetivos de la empresa y la segunda se trata de la necesidad de establecer el compromiso por parte de las personas que laboran en el logro de estos propósitos. Ante esto, el desempeño de la gente juega un papel fundamental dado que permite a través de los diversos planes existentes en el proceso de formación de las personas desarrollar las competencias, logrando con ello que las personas demuestren en su trabajo mejoras, alcanzando un desempeño exitoso en su actividad laboral.

El propósito de la investigación, es el de analizar los componentes claves de la evaluación de desempeño, con el fin de conocer las competencias necesarias para la mejora continuo del personal que labora en la empresa Direco, C.A. La investigación se enmarca en la modalidad No experimental transeccional-descriptiva, apoyada en una revisión documental con la aplicación de un cuestionario. Se desarrollaron tres fases para el logro de esta investigación. En la primera fase de la investigación se logró describir el proceso de evaluación de desempeño, en la segunda fase a través de las opiniones de un grupo de experto de las diferentes área de la empresa se definieron las competencias claves que determinan el desempeño de los trabajadores de dicha empresa, y por último se analiza la evaluación basada en competencias como una estrategia de mejora que permita garantizar el desempeño efectivo del personal la empresa objeto de estudio.

Una vez recopilado los datos y analizado los resultados se concluye que para el óptimo desempeño del personal de la empresa Direco C.A, se hace evidente la necesidad de realzar las competencias propias de los

diferentes niveles (operativo, tático y estratégico) en su labor diaria, dado a que estas son indispensables para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Lo cual es un aporte para el presente estudio, marcando la pauta del uso de tendencias emergente para manejar las relaciones interpersonales en la institución.

Santiago (2009), titulado; ***Modelo de comunicación efectiva como herramienta estratégica en la gestión de las PYMES de la Zona Industrial el Recreo en el Estado Carabobo***. Presentado ante la Dirección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas: Mención Gerencia. Este estudio tuvo como objetivo general; Diseñar un modelo de comunicación efectiva como herramienta estratégica en la gestión de las pequeñas y medianas empresas referido a la zona industrial el Recreo estado Carabobo.

La investigación se desarrolló como una investigación de campo de carácter descriptivo. Su población estuvo conformada por los empleados de cuatro (4) empresas de la Zona Industrial el Recreo estado Carabobo, se tomó una muestra aleatoria sesenta (60) empleados, determinada por la técnica del muestreo probabilístico.

La información se obtuvo mediante la aplicación de un instrumento con preguntas tipo likert con categorías nunca, a veces, algunas veces y frecuentemente contentivo de veintisiete (27) reactivos que permitieron diagnosticar el proceso de comunicación existente en las PyMES, el mismo fue sometido a un proceso de validación a través de juicio de expertos. Los resultados obtenidos permitieron concluir que no está completamente definida la comunicación formal por lo que la mayoría de las veces existe la

comunicación informal todo esto genera una actuación gerencial deficiente en el control de las acciones integrales de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Por tanto, se debe estandarizar el flujo de la información, con el fin de dar respuesta al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee, mejorar la toma de decisiones y lograr el éxito de la actividad organizacional.

La relación de esta investigación con el presente estudio parte de la formulación de las variables y la elaboración del instrumento.

En el mismo orden de ideas, se revisa el trabajo de Plaza (2009), titulado ***Evaluación de las relaciones interpersonales de la estructura organizacional de la administración pública a través de las técnicas sociométricas***. Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia Este trabajo especial de grado tiene como finalidad evaluar las relaciones interpersonales de la estructura organizacional de la administración pública a través de las técnicas sociométricas, usando como caso de estudio la Dirección de Salud y Desarrollo Social de la Alcaldía de Valencia y la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD).

Se presenta como un estudio de campo de nivel descriptivo, tomando en consideración dos poblaciones, conformadas por dieciocho (18) personas que laboran en la Dirección de Salud de la Alcaldía de Valencia y una tercera conformada por trece (13) personas que laboran en el área Administrativa de INSALUD. Se emplearon las técnicas sociométricas y como instrumento de recolección de datos el cuestionario sociométrico, validándose a través del juicio de expertos.

La relación de la investigación con el presente estudio, trata del uso de las bases teóricas y la forma en que el autor condujo los conceptos asociados a sus variables.

Finalmente se revisa el trabajo de Mendoza(2004), titulado ***Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral de los Docentes de la Escuela Básica Estatal***. Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister de Gerencia Avanzada en Educación. La presente investigación tuvo como objetivo analizar las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Básica Estatal “María Goretti”. El trabajo estuvo sustentado en las relaciones interpersonales de Morales y Moya, la comunicación y el grupo de Certo, aceptación de la meta de Davis y Helriegel y los factores de satisfacción laboral de Herzberg. Cabe destacar que la investigación estuvo enmarcada dentro del modelo de estudio descriptivo, atendiendo a los objetivos propuestos; el diseño de investigación adoptado fue el transeccional descriptivo; asimismo, de acuerdo al tipo de datos recolectados, la investigación se condujo a través de un diseño de campo; la población en estudio es finita y asciende a dieciséis (16) docentes.

El instrumento aplicado fue un cuestionario de cuarenta y un (41) preguntas, con cinco alternativas de respuesta, sustentadas en una escala tipo Likert; la validez fue dada por juicio de expertos y la confiabilidad se fundamentó en el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach; el índice de confiabilidad del instrumento fue de 0,81, indicando una confiabilidad alta. Los resultados se analizaron porcentualmente a través de las frecuencias que se obtuvieron de los ítems; las conclusiones arrojaron como resultado

que el docente de la Escuela Básica Estatal “María Goretti” mantiene escasas relaciones interpersonales, manifestándose un bajo índice de atracción entre ellos al agruparse, con el objeto de resolver situaciones concretas de tipo organizacional; de igual forma, la comunicación más influyente es la de tipo verbal, mostrando carencia en la claridad, precisión y fluidez en los mensajes; por otra parte, los factores de satisfacción laboral existentes están determinados por los motivacionales, evidenciándose un alto nivel de desempeño laboral individual. De tal manera que se recomienda utilizar técnicas de interacción diaria para lograr una visión compartida que propenda a la conformación de equipos de trabajo.

El aporte de este estudio a la presente investigación parte de la asociación de las variables satisfacción y relaciones interpersonales.

De esta forma el autor avanza hacia el logro del objetivo general que es Analizar las relaciones interpersonales como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy, dando continuidad a los fundamentos teóricos que soportan el estudio.

Bases teóricas

Las bases teóricas constituyen la recopilación de todos los componentes bibliográficos que brindan sustento teórico a la investigación, a manera de introducción se presenta un cuadro donde se exponen importantes teorías que definen las relaciones interpersonales, la comunicación y la forma en que las organizaciones han evolucionado a través del tiempo.

Cuadro N° 1. Teorías y comunicación organizacional

Teoría y/o Teórico	Descripción
Taylor	Padre de la administración científica, consideraba a los trabajadores motivados por recompensas de tipo material y por el miedo a la necesidad. Aconsejaba a la gerencia que cuando se comunicara con sus empleados lo hiciera poniendo énfasis en las recompensas materiales. El modelo de comunicación que sostenía era lineal y descendente
Fayol	Padre de la administración general, tenía 3 principios estrechamente relacionados con la comunicación organizacional: Unidad de dirección: un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección. Está relacionado con el flujo descendente de la información (comunicación vertical). Cadena de escalafón: orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, como así también con la comunicación horizontal. Unidad de mando: un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último. Está relacionado con el flujo descendente de la información. Los principios de Fayol hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.
Weber	Padre de la teoría de la burocracia, sostiene que la organización debe estar regida por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores
Teoría humanista	Nace a mediados de la década del 30 con los estudios realizados en Hawthorne. Sus estudios concluyeron que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores. Apoya la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones / Intercambio de comunicación abierta / Confianza entre los miembros de la organización / Libre flujo de la información por varios canales / Mayor interés por el desarrollo de los trabajadores / Estilo de liderazgo centrado en el empleado / Amplios procesos de interacción
Rensis Likert	Sugiere que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo). Desde el punto de vista de la comunicación, para que el estilo de administración sea del tipo participativo, debe haber: Confianza del supervisor y el subordinado en la comunicación / Participación en la toma de decisiones / Canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización / Correcta retroalimentación / Libre cuestionamiento de las políticas organizacionales y decisiones
Teoría de los sistemas	Las organizaciones se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, interrelacionados de forma dinámica. Además, las organizaciones como sistemas abiertos, dependen del medio donde están insertas.
Teoría contingente	Toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente

Fuente: González (2015), a partir de Chiavenato (2005)

Teoría General de Sistemas (TGS)

La Teoría General de Sistemas, afirma que las propiedades de los sistemas, incluyen distintas características como globalidad, morfogénesis, sinergia, principio de homeostasis y la limitación de fronteras, estas características no pueden ser descritas en términos de sus elementos separados, debido a que un sistema funciona bajo parámetros de interdependencia; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente, afirma Chiavenato (2002:347) “Las propiedades no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados, la comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente involucrando todas las interdependencias de sus partes”

Aplicada a la administración la teoría de sistemas, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente. Con lo cual un sistema funciona bajo el principio de sinergia y es interdependiente, porque el producto de su interacción es mayor a la suma de los productos independientes de cada elemento. Además un sistema implica estar en equilibrio, por tanto a pesar de que tiene la capacidad de generar y modificar su estructura, es capaz de adaptarse hasta conseguir el nuevo equilibrio, el caso en que un sistema se degenera es lo que se conoce como entropía.

Los cambios dentro de un sistema son producto de las influencias del entorno, pero todas estas características antes descritas no debe entenderse en términos dicotómicos, sino vale la pena mencionar que se parece más a un péndulo, pues el sistema constantemente esta en oscilación hasta conseguir el equilibrio de la situación, en el caso de analizar las relaciones interpersonales como factor determinante en el desempeño laboral de los

trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy: se puede decir que la teoría es pertinente al tema pues el énfasis del estudio de la teoría de sistemas es estudiar como el conjunto de esas partes interactúan entre sí, de igual forma es importante la teoría de las relaciones humanas

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Robbins (2004)

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses.

En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

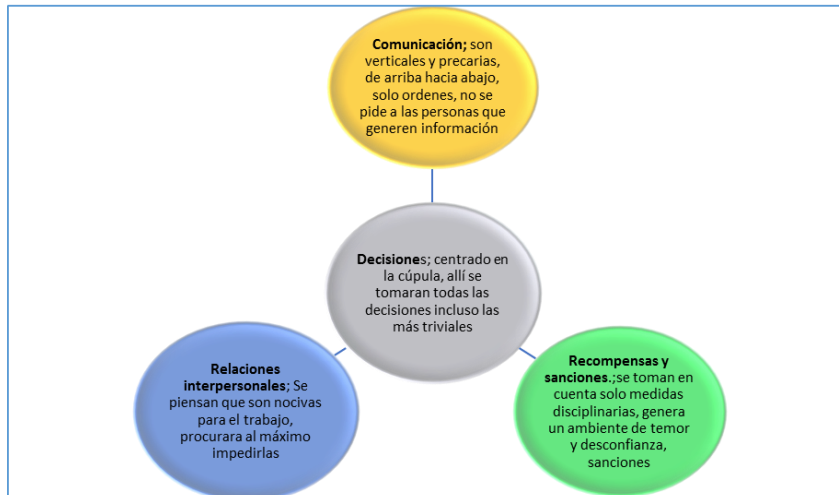
Teoría de los Estilos de Administración por Rensis Likert

En cada uno de los perfiles organizacionales las variables representadas por sistemas se encuentran con diferentes características y cada una de ellas se describe desde el punto de vista de las decisiones, la comunicación, relaciones interpersonales y recompensas, es por ello que el autor considera importante mencionar esta teoría como pilar del presente estudio; Sistema 1 –Arbitrario coercitivo; Sistema 2 –Arbitrario benevolente; Sistema 3 –Consultivo; Sistema 4 –Participativo

Sistema 1 – Autoritario coercitivo. Es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo, arbitrario que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Se basa en el poder y la relación castigos y recompensas en torno al trabajo y las conductas. (Ver figura N° 1)

Sistema 2 –Autoritario benevolente. Es un sistema administrativo autoritario, una variante apenas atenuada del sistema 1. Se trata de un sistema más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se encuentra en las empresas industrias que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.(Ver figura N° 2)

Figura N° 1. Sistema 1 – Autoritario Coercitivo



Fuente: Elaborado por González (2013), a partir de Chiavenato (2005)

Figura N° 2. Sistema 2 – Autoritario benevolente

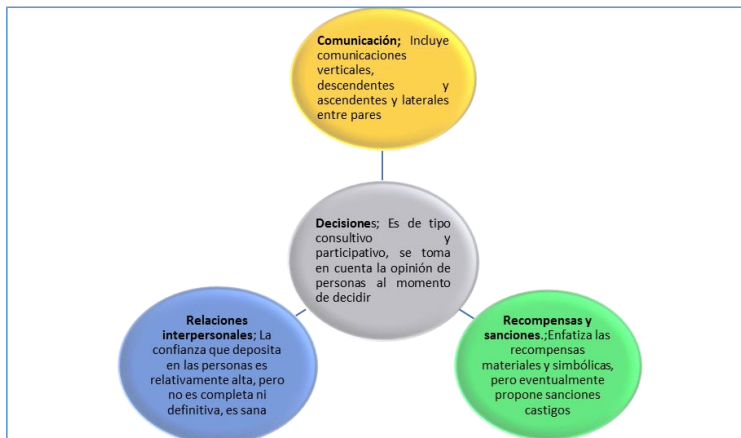


Fuente: Elaborado por González (2013), a partir de Chiavenato (2005)

Sistema 3 – Consultivo. Es un sistema que se inclina hacia el lado participativo, más que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa un relativo descenso de la arbitrariedad de la organización. Se encuentra

presente en las empresas de servicios, como bancarios y financieros, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.

Figura N° 3. Sistema 3 – Consultivo



Fuente: Elaborado por González (2013), a partir de Chiavenato (2005)

Sistema 4 – Participativo. Es el sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en compañías de publicidad y de consultoría o que utilizan tecnología sofisticada y personal muy especializado y calificado. (Ver figura N° 4)

Es común encontrar en algunas de las instituciones públicas venezolanas características bien particulares y específicas relacionadas con estos enfoques en combinación, por separado o tal como se plantea por sistema, para complementar esta información el investigador considero necesario en particular hablar un poco sobre la importancia de la comunicación y algunas acepciones sobre el manejo de conflictos, que complementaran esta información.

Figura N° 4. Sistema 4 – Participativo



Fuente: Elaborado por González (2013), a partir de Chiavenato (2005)

Relaciones interpersonales en las organizaciones

Para comenzar hablar de las relaciones interpersonales, es importante revisar el concepto más común de las mismas, donde muchas veces son consideradas parte de las relaciones humanas y en otras un sinónimo, para ello se tomará con referencia al Santacruz (2012)

En los últimos años se ha popularizado a gran prisa el uso del término "Relaciones Humanas", sin embargo, el uso indiscriminado del término ha ocasionado confusiones y malentendido acerca de su significado y alcance. Muchas han sido las acepciones que se han dado a las relaciones humanas, diferentes autores se han referido a este tema y varias organizaciones han concentrado esfuerzos en definirla, no son más que la interacción, la relación de los humanos con ellos mismos. No son más que el rol que jugamos cada uno de nosotros como individuos que integran y conforman una sociedad, que a su vez nos rodea. (pag.7)

Esto nos permite analizar que el hombre es un ser social, por ende comparte, se relaciona con los demás, está marcado por los diferentes puntos de vista basados en cada persona de acuerdo a sus valores implantados en la familia y las diferentes reglas que se tienen en una sociedad, de ahí se antepone el respeto al decir las cosas y al convivir con, al contacto con otro ser humano respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género humano.

Partiendo de estos conceptos, entonces se puede inferir que las relaciones interpersonales en las organizaciones tienen un significado similar, pero desde una perspectiva más específica y formal, pues estas pueden ser controladas por la cultura de la organización, sus valores, creencias, estructura, todo dependerá de la forma en que se acostumbren los trabajadores a relacionarse dentro de la organización y/o institución.

Relaciones interpersonales laborales jerárquicas

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico; consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa. De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.

De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización.

Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse como un líder; lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias, propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

Relaciones interpersonales laborales lineales

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo, los grupos pueden ser

formales e informales; los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar los objetivos de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados.

Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados

Desarrollo de relaciones y comunicación interpersonal

Considerando lo expuesto con anterioridad, el autor entra a los elementos o indicadores que componen el comportamiento organizacional, para ello se toma en cuenta lo expuesto por Dubrin (2008)

Otra manera de comprender el proceso de comunicación interpersonal es examinar el modo en que la comunicación constituye un vehículo para la construcción de relaciones, establecemos relaciones a lo largo de dos dimensiones primordiales: dominar-subordinar y frío-cálido. En el proceso de comunicarnos intentamos dominar o subordinar. (p.40)

Cuando dominamos, tratamos de controlar la comunicación. Cuando nos subordinamos, intentamos otorgar el control, o pensamos primero en los deseos y las necesidades de la otra persona. Los dominadores esperan que el receptor de los mensajes se someta a ellos; la gente subordinada envía la señal de que espera que la otra persona domine, indicamos si queremos dominar o subordinarnos por la manera en que hablamos, escribimos o por las señales no verbales que enviamos.

El que domina podría hablar en voz muy alta o entusiasta, escribir mensajes enérgicos llenos de signos de admiración o hacer ademanes con movimientos de manos rápidos y exagerados. En el modo subordinado, podríamos hablar en forma tranquila y dubitativa, con un tono dócil y dar excusas o disculpas. Una persona subordinada podría preguntar

Por otro lado, Robbins (2004:290), expresa que “La comunicación organizacional puede dividirse en; comunicación interna y comunicación externa”

Comunicación Interna. Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios. Por su parte, Trelles, citado por Fernández (1999) asevera que

La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos(p.53)

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran vida mediante la comunicación organizacional, en su gestión son responsables de que la

comunicación organizacional sea bien implementada empezando por ellos mismos, por este motivo no solo deben proyectar estrategias corporativas, financieras, y administrativas si no también, estrategias comunicativas. En otros términos la comunicación organizacional puede ser definida como un sistema porque es conjunto de elementos coordinados para cumplir una función, y su coordinación se lleva a cabo por personas que comparten información entre sí, tal como dice Robbins (2004)

La investigación indica que la mala comunicación tal vez es la fuente de conflictos personales más frecuente citada. Debido a que los individuos pasan cerca del 70 por ciento de sus horas de vigilia comunicándose – escribiendo, leyendo, hablando, escuchando- parece razonable concluir que una de las fuerzas que restringen el exitoso desempeño del grupo es la falta de una comunicación eficaz (p.310)

Tipos de comunicación organizacional

Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación, gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales.

La comunicación formal. Donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización, por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

La comunicación descendente. Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados; uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de

trabajo; quien, debe hacer que, cuando, como, donde, y por qué. Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

La comunicación ascendente. Es la que va del subordinado a hacia los superiores. el principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. Es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales, esta debe ser detallada y específica Hall (1980). La comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice: de sí misma, su desempeño y sus problemas, acerca de otras personas y sus problemas, acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales, acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

Puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con el personal y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que se tenga, se pueda diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficientes Katz y Kahn (1981).

La comunicación horizontal. Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Las relaciones Interpersonales, la trampa de la actividad, la comunicación y el desempeño

El personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que, al cabo de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia donde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara, cabe señalar que no porque en alguna ocasión tuvimos objetivos claros y bien considerados y los comunicamos a la gente, podemos ya sentarnos tranquilamente sin preocuparnos por la realización de las actividades por parte de nuestro personal, todo proceso de planeación debe ir orientado a la consideración y revisión de objetivos bajo nuevas condiciones, por lo que su revisión periódica y la comunicación de los resultados a nivel gerencial deben ser prioritarios, la actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacio, materiales de trabajo y energía humana, incluso mala orientación de la actividad puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente Odiorne (1981).

Inteligencia emocional y relaciones interpersonales en lo laboral

Afirma Dubrin (2008:28) “Las últimas investigaciones han actualizado y difundido la idea de la inteligencia práctica, la cual sugiere que la efectividad con que la gente emplee sus emociones tiene un importante impacto en su éxito”

En el mismo orden de ideas la inteligencia emocional se refiere a cualidades como entender los propios sentimientos, tener empatía con los demás y regular las propias emociones para mejorar la forma de vivir. Una persona con gran inteligencia emocional podrá participar en

comportamientos como evaluar a la gente, complacer a los demás e influir en ellos. A continuación se presentan cuatro factores clave que se incluyen en un análisis reciente de la inteligencia emocional

Conocimiento de uno mismo. La capacidad de entender su humor, emociones y necesidades, así como también el impacto que tienen sobre los demás. La conciencia de uno mismo también incluye el uso de la intuición para tomar decisiones con las que puede vivir feliz. (Alguien que se conoce bien a sí mismo sabe si está presionando demasiado a los demás.)

Autocontrol. La capacidad de controlar las propias emociones y actuar con honestidad e integridad de una forma constante y aceptable. El grado adecuado de autocontrol ayuda a evitar que alguien haga berrinches cuando las actividades no salen como estaban planeadas. Los empleados eficientes no dejan que su mal humor ocasional arruine su día. Si no pueden superar su mal humor, comunican su problema a sus colegas y les dicen cuánto puede durar. (Alguien con poco autocontrol decidiría de pronto abandonar un proyecto porque el trabajo fue frustrante.)

Sensibilidad social. Incluye la empatía con los demás y la intuición acerca de los problemas laborales. Un líder de equipo con sensibilidad social, o empatía, podrá valorar si algún miembro del equipo posee el entusiasmo suficiente por un proyecto como para asignarlo a él. Otra faceta de la habilidad social es la capacidad de interpretar la comunicación no verbal, como los ceños fruncidos o las sonrisas (el supervisor con sensibilidad social, o empatía, tendrá en consideración la reacción más probable de los integrantes del grupo antes de tomar cualquier decisión que les afecte.)

Manejo de las relaciones. Comprende las habilidades interpersonales de poder comunicarse de manera clara y convincente, resolver los conflictos y construir fuertes lazos personales. Los empleados eficientes recurren a las habilidades del manejo de relaciones para difundir su entusiasmo y resolver desacuerdos, a menudo con amabilidad y buen humor. (Un empleado con habilidades para el manejo de relaciones utilizará un método persuasivo que probablemente funcione bien con un grupo o individuo en especial.) Así, la inteligencia emocional incorpora muchas de las habilidades y actitudes necesarias para lograr relaciones interpersonales eficientes en las organizaciones.

Desempeño Laboral

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los trabajadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Afirma Stoner (1994: 54) “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Asimismo Chiavenato (2002:236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor

esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Al respecto Robbins (2004: 564), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Elementos del desempeño laboral

El desempeño laboral mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al realizar sus tareas, al respecto, Chiavenato (2000), expone que

El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo (p.367)

Así que para poder medir el desempeño laboral es necesario evaluar y esto va depender de todos los factores que la organización, empresa o

institución deseen conocer respecto a la legitimidad con que sus empleados o trabajadores realicen sus tareas o actividades asignadas.

Evaluación del desempeño

La evaluación es un paso natural al estudiar el desempeño, pues su objetivo primario es la valoración de los logros frente a las metas planteadas, según Ivancevich (2004: 200) “La evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien”, asimismo la define LLoart (2002: 92) “todos aquellos métodos de observación o aquellas disposiciones de carácter uniforme y general mediante las cuales estimamos el trabajo de cada empleado, referido al tipo de prestación que le es requerido y por el cual recibe una contraprestación”. Es importante destacar que al momento de evaluar se debe hacer énfasis en los aspectos a mejorar relacionados con la tarea, no con el individuo en sí mismo.

Por ello definen a la valoración del personal Morales y Velandia (2004: 274) “es un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él”, como se observa en las distintas definiciones evaluar el desempeño implica sistematizarlo, ser un actor proactivo, orientado a metas y relacionado con diversas técnicas de recolección de información. En relación a los objetivos de la evaluación de desempeño los autores señalan:

Desarrollo. Se determina que empleados necesitan capacitación y sirve para evaluar los resultados de los programas de adiestramiento.

Motivación. Alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.

Planeación de Recursos Humanos y Empleo. Ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.

Comunicaciones. Es la base para un diálogo continuo del superior y del subordinado.

Respeto de la ley. Sirve como defensa legal de los ascensos, transferencias, premios, despidos.

Investigación de ARH. Útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.

Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se

basan en el desempeño anterior o en el previsto.

Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Beneficios para el Gerente o Supervisor. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados. Y por último comunicarse con los subordinados para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma de cómo se

está desarrollando su desempeño mediante ese sistema.

Beneficios para el Subordinado. Conoce las reglas del juego, o sea, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce cuales son las expectativas de su jefe con respecto de su desempeño y asimismo según el, sus puntos débiles y fuertes y tiene condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la Organización. Tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan de reciclaje, perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción. Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados no solamente de promociones sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Diseño y tipo de investigación

El presente estudio, cuyo objetivo general es analizar las relaciones interpersonales como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy, se encuentra ubicado dentro del marco de un diseño de investigación de campo, apoyada en una revisión documental, al respecto Nava y Finol (2002:67) "...utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos", en la investigación de campo la descripción constituye una forma básica del pensar reflexivo, en el cual se recogen los datos y se analizan e interpretan adecuadamente, en este proceso debe existir un alto grado de objetividad del autor, aun mas cuando es observador participante.

En el mismo orden de ideas, el estudio es de tipo descriptivo, al respecto Van Dalen y Meyer (2006) expresan que la investigación descriptiva es aquella cuyo objetivo:

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables... (p.16)

En el orden de las ideas propuestas, conforme a lo ya indicado la investigación responde a un modelo de campo, es así como, para este tipo de estudios existen una serie de instrumentos y técnicas de recolección de información que le son inherentes al diseño. Para ello se procede a una revisión rigurosa y sistemática del tema objeto de estudio a fin de recabar la mayor cantidad de información relevante y válida a través de las técnicas idóneas.

Población y muestra

La población representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación, al respecto Arias (2012:98) “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”.

Por otro lado; la muestra es una parte de la población es una parte representativa del universo, para Balestrini (1997:138) “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. A razón del presente trabajo de investigación sobre las relaciones interpersonales como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy, y en vista que la población es finita, solo está compuesta por once (11) trabajadores de la institución se tomó la totalidad de dicha población. A quienes se les aplicó el instrumento en anonimato.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el caso de la investigación presente, se utilizó la observación participativa, revisión documental de fuentes primarias y en línea, revisión y la operacionalización de variables, a través del cuadro técnico metodológico

Respecto a la observación participante, el autor es parte integrante del objeto de estudio, lo cual lo convierte en un observador que se encuentra incluido en la dinámica de la problemática que circunda al objeto o la realidad que se intenta cuantificar, tal como expresa Arias (en este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio, utilizando una observación libre o no estructurada; siendo la que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin un guía prediseñada. DeWalt y DeWalt (2002)

La meta para el diseño de la investigación usando la observación participante como un método es desarrollar una comprensión holística de los fenómenos en estudio que sea tan objetiva y precisa como sea posible, teniendo en cuenta las limitaciones del método" (p.92)

Por otro lado la revisión documental constituye una técnica importante para dar fundamento teórico al presente estudio, donde se tomaron autores especialistas en el área para dar forma a las teóricas, concepciones y acepciones de las variables objeto de estudio, esta revisión se realizó de fuentes primarias bibliográficas, trabajos de grado y artículos publicados en línea

De igual forma, se utilizó la técnica de operacionalización de variables, a través del cuadro técnico metodológico, lo cual es permitió al autor conocer de una forma más estructurada los indicadores que debían

estudiarse para lograr acercarse al objeto de estudio, tal como explica Hurtado y Toro (2001:76) “Esta descomposición nos permitirá extraer los enunciados generales y elementos estructurados más específicos y precisos...” (Ver cuadro N° 2 y 3)

Por otro lado el cuestionario, su diseño consiste en una serie de preguntas relacionadas con cada variable del objeto de estudio y con la intención de extraer respuesta de la realidad a través de sus autores, al respecto, Nava y Finol (2002)

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa (p.77)

Para esta investigación se usó un cuestionario distribuido en treinta y un preguntas (31), de tipo Likert, con cinco (05) alternativas de respuesta; 1) *Siempre*, 2) *Casi siempre* 3) *Algunas veces*, 4) *Casi nunca* y 5) *Nunca*, para ser aplicado a la población determinada por el estudio.

Validez y confiabilidad

La validez de los instrumentos utilizados para la obtención de datos del estudio es realizó mediante la técnica conocida como *Juicio de Expertos* a loscuáles se les presentó un formato de validación donde se constató la correspondencia entre los objetivos planteados y las preguntas de los instrumentos, según Morles (1994:189): “es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está definido”.

Cuadro N° 2. Cuadro Técnico Metodológico. Objetivo Específico 1. Describirlas relaciones interpersonales de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Relaciones interpersonales	Son las relaciones laborales al vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo	Relaciones interpersonales jerárquicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los gerentes tratan de manera justa a los empleados dentro de la institución 2. La institución ofrece condiciones laborales que propician un ambiente agradable 3. El gerente comunica con claridad el trabajo diario 4. Los gerentes proporcionan retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado 5. Los empleados obedecen órdenes con lealtad para la institución 6. El jefe se limita a cumplir con las funciones que les han sido asignadas y nada más 7. El gerente sabe escuchar a sus empleados 8. El jefe procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error 9. El jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores de la institución 10. El jefe propicia el trabajo en equipo busca siempre lo bueno de cada empleado, 11. La comunicación con mis superiores es abierta y solidaria 12. Las opiniones y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta 	Cuestionario tipo Likert	Revisión Documental Consulta en la web Trabajadores de la institución pública
		Relaciones interpersonales lineales	<ol style="list-style-type: none"> 13. Mis compañeros y yo propiciamos en trabajo en equipo 14. Los trabajadores estamos centrados en ayudarnos entre sí para alcanzar las metas 15. Me siento parte de un equipo eficaz 16. Los trabajadores participamos en el desarrollarlo de la confianza mutua entre los miembros del equipo 17. Con frecuencia se consulta las opiniones de los trabajadores con encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias. 18. Constantemente se presentan riñas entre compañeros de trabajo dentro de la institución 19. Los conflictos se solucionan de forma madura y se mantiene la comunicación 20. Las relaciones con mis compañeros se centra en lo laboral 21. Tengo compañeros dentro de la institución que no trato 22. Los trabajadores de la institución mantenemos rivalidades que entorpecen las relaciones laborales 		

Fuente: González (2015)

Cuadro N°3. Cuadro Técnico Metodológico. Objetivo Específico 2. Examinar el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Desempeño Laboral del personal	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad	Organización y comunicación de tareas Desempeño Laboral Evaluación de Desempeño	23. La institución comunica a los trabajadores las actividades que les corresponde realizar 24. El trabajador recibe un proceso de inducción al recibir el cargo y durante el ejercicio del mismo 25. La gerencia transmite de forma coherente y entendible las políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales 26. Mi desempeño laboral es aparte de mis relaciones interpersonales dentro de la institución 27. Las relaciones interpersonales no afectan el desempeño dentro de la institución 28. Considero que hago bien mi trabajo 29. Los trabajadores reciben evaluación de desempeño constantemente 30. Me gustaría recibir retroalimentación asertiva de mis superiores dentro de la institución 31. Considero que la evaluación de desempeño mejoraría el trabajo y las relaciones interpersonales.	Cuestionario tipo Likert	Revisión Documental Consulta en la web Trabajadores de la institución pública

Fuente: González (2015)

Luego que los expertos hicieron su valoración crítica y sus sugerencias de mejoras al instrumento presentado y luego corregido según el caso, le otorgaron valides según la escala del promedio “Validez Alta”

Con respecto a la confiabilidad, según Egg (2002:44), "es la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir", por tanto el autor se apoyó en la estadística descriptiva, bajo el método de Alpha de Cronbach, bajo la siguiente formulación y escala de valores, dando como resultado para los datos tabulados del presente estudio una confiabilidad en el rango “muy alta” (Ver Cuadro N° 4)

$\alpha = \frac{k}{k-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$	Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
	<u>Rangos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
	Muy Alta	0,81 a 1,00
	Alta	0,61 a 0,80
	Moderada	0,41 a 0,60
	Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20	

Técnicas para el análisis y procesamiento de los datos

Una vez aplicado el instrumento de recolección de la información a los once (11) trabajadores de la institución pública ubicada en el Estado Yaracuy, los datos obtenidos fueron codificados y transferidos a un archivo del programa informático Microsoft Excel. Los datos que se obtendrán, se consideran cuantitativos debido a que se recolectará información numérica mediante un procedimiento sistemático, por ende el análisis que se realiza es de tipo cuantitativo y en la medida de la información recolectada que permita al autor presentar un análisis coherente sobre cada afirmación.

Para esta investigación se utiliza la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario, adicionalmente la información

se procesó mediante la utilización del programa informático adecuado para cada capítulo, utilizando la herramienta tecnológica Microsoft Office 2010

Para la presentación de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos de barra, apoyado en el concepto de graficación según Sabino (2007:129) “es un actividad derivada de la anterior que consiste en expresar visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros. Su objeto es permitir una comprensión global, rápida y directa de la información que aparece en cifras”. Otro elemento que pueden agregarse a las distribuciones de frecuencias son las frecuencias relativas, de acuerdo a los autores antes mencionados se entienden como los porcentajes de casos en cada categoría, los cuales son calculados de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} (100)$$

Donde N_c es el número de frecuencias absolutas o números de casos y N_t es el total de casos. En futuras fases de este estudio se presentan la tabulación e interpretación de los resultados del instrumento aplicado.

Cuadro N° 4. Coeficiente Alfa de Cronbach

COEFICIENTE ALFA CRONBACH

Aplicado al Instrumento

Las Relaciones Interpersonales como factor determinante en el Desempeño Laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	TOTAL PUNTAJE
1	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	5	3	3	2	5	5	5	3	3	3	3	1	5	3	1	92
2	2	4	2	3	1	5	1	1	2	3	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	5	4	3	1	3	1	3	2	4	1	1	78
3	1	3	1	1	1	5	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	5	4	1	4	5	5	1	2	2	1	1	1	5	0	0	63
4	3	4	3	5	2	2	3	1	3	2	2	3	4	4	3	3	5	4	2	2	5	5	4	4	3	2	4	2	5	1	1	96
5	5	4	5	5	3	4	4	1	4	5	5	4	4	4	3	5	5	3	2	2	5	5	5	5	4	1	5	1	5	1	2	116
6	2	2	3	0	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	5	5	1	1	5	5	3	5	3	1	5	1	4	1	3	80
7	3	4	3	5	2	2	3	1	3	2	2	3	4	4	3	3	5	4	2	2	5	5	4	4	3	2	4	2	5	1	1	96
8	2	4	2	3	1	5	1	1	2	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	5	4	3	1	3	1	3	2	4	1	1	78
9	3	4	3	5	2	2	3	1	3	2	2	3	4	4	3	3	5	4	2	2	5	5	4	4	3	2	4	2	5	1	1	96
10	2	4	2	3	1	5	1	1	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	5	4	3	1	3	1	3	2	4	1	1	78	
11	5	4	5	5	3	4	4	1	4	5	5	4	4	4	3	5	5	3	2	2	5	5	5	5	4	1	5	1	5	1	2	116
SUMA	31	40	32	38	19	37	26	14	30	32	26	34	36	34	25	34	49	36	24	26	55	52	40	35	34	16	40	17	51	12	14	989
PROMEDIO	2,8	3,6	2,9	3,5	1,7	3,4	2,4	1,3	2,7	2,9	2,4	3,1	3,3	3,1	2,3	3,1	4,5	3,3	2,2	2,4	5,0	4,7	3,6	3,2	3,1	1,5	3,6	1,5	4,6	1,1	1,3	92,00
DESVIACION	1,3	0,7	1,2	1,8	0,8	1,6	1,2	0,6	0,8	1,2	1,4	0,5	0,9	1,0	0,8	1,1	0,9	1,0	0,8	0,8	0,0	0,5	1,2	1,7	0,5	0,7	1,2	0,5	0,5	0,7	0,8	18,11
VARIANZA	1,6	0,5	1,5	3,1	0,6	2,5	1,5	0,4	0,6	1,5	2,1	0,3	0,8	1,1	0,6	1,3	0,9	1,0	0,6	0,7	0,0	0,2	1,5	2,8	0,3	0,5	1,5	0,3	0,3	0,5	0,6	328,00
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																															31,2	

RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
0 NO CONTESTO	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
1 SIEMPRE	1	0	1	1	5	1	4	9	0	1	3	0	1	1	2	1	0	0	2	1	0	0	1	3	0	7	1	5	0	9	7	
2 CASI SIEMPRE	4	1	3	0	4	4	1	1	5	3	5	1	0	2	4	1	0	3	5	6	0	0	0	1	1	3	0	6	0	0	2	
3 ALGUNAS VECES	4	2	5	4	2	0	4	1	4	5	1	8	5	3	5	7	3	3	4	3	0	0	4	1	8	1	4	0	0	1	1	
4 CASI NUNCA	0	8	0	0	0	2	2	0	2	0	0	2	5	5	0	0	0	4	0	1	0	3	3	3	2	0	3	0	4	0	0	
5 NUNCA	2	0	2	5	0	4	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	8	1	0	0	11	8	3	3	0	0	3	0	7	0	0	
TOTALES	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,94$$

TOTAL ITEMS = 31

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el cálculo de confiabilidad, ésta fue calculada utilizando el indicador de confiabilidad denominado coeficiente Alfa de Cronbach. Para el caso en estudio arrojó un resultado en la escala de 0,94, concluyéndose que el instrumento posee una confiabilidad Muy Alta desde el punto de vista estadístico.

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Autor: Carlos J. Ruiz Bolívar
 Título: Instrumentos de Investigación Educativa
 Ediciones CIDERG, c.a
 Barquisimeto, Edo. Lara Venezuela
 Año: 1998

Fuente: González (2015)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez validado por los tres expertos y aplicado el instrumento de recolección de la información (el cuestionario) a los once (11) trabajadores, el autor procedió a su aplicación, obteniendo información importante para evidenciar en el estudio los indicadores que sustenta cada variable en el cumplimiento de los objetivos propuestos. La información obtenida se ordenó a través de una tabla de frecuencia, generando el grafico de barra, al que le es incluido el análisis pertinente por cada ítem.

A continuación se presentan los cuadros, gráficos y análisis que permitirán llegar a la conclusión y las recomendaciones adecuadas de los objetivos planteados para lograr Analizar las relaciones interpersonales como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy

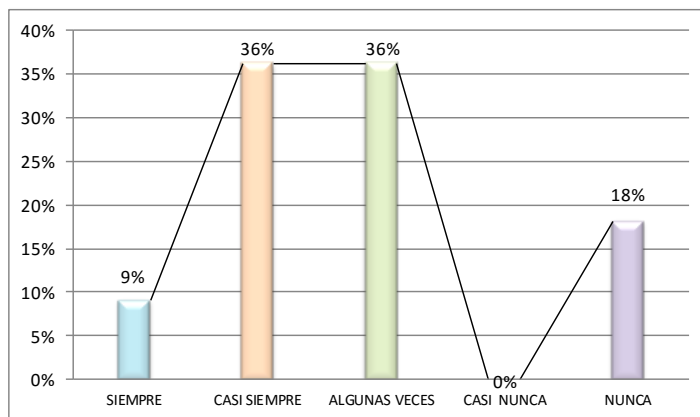
Análisis de los resultados

Cuadro N° 5. Los gerentes tratan de manera justa a los empleados dentro de la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9%
CASI SIEMPRE	4	36%
ALGUNAS VECES	4	36%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 1. Los gerentes tratan de manera justa a los empleados dentro de la institución



Fuente: González (2015)

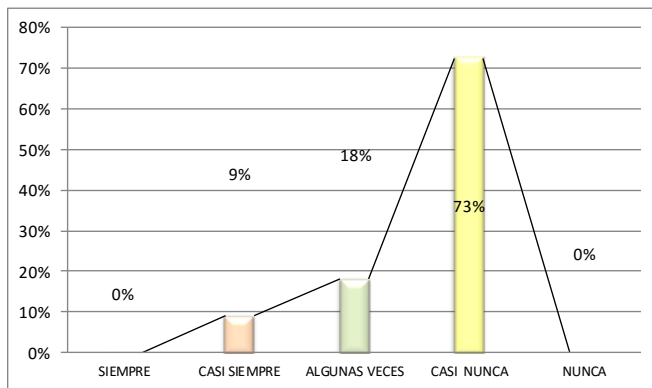
Análisis. El 36% del personal encuestado afirma que casi siempre y algunas veces los gerentes tratan de manera justa a los empleados dentro de la institución, esto evidencia que los trabajadores de la institución pública perciben que los gerentes mantienen una actitud equitativa al momento de tratar con ellos, *coincidiendo con el Sistema 3 –Consultivo*. Es un sistema que se inclina hacia el lado participativo, más que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa un relativo descenso de la arbitrariedad de la organización. Se encuentra presente en las empresas de servicios, como bancarios y financieros, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Chiavenato (2002)

Cuadro N° 6. La institución ofrece condiciones laborales que propician un ambiente agradable

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	9%
ALGUNAS VECES	2	18%
CASI NUNCA	8	73%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 2. La institución ofrece condiciones laborales que propician un ambiente agradable



Fuente: González (2015)

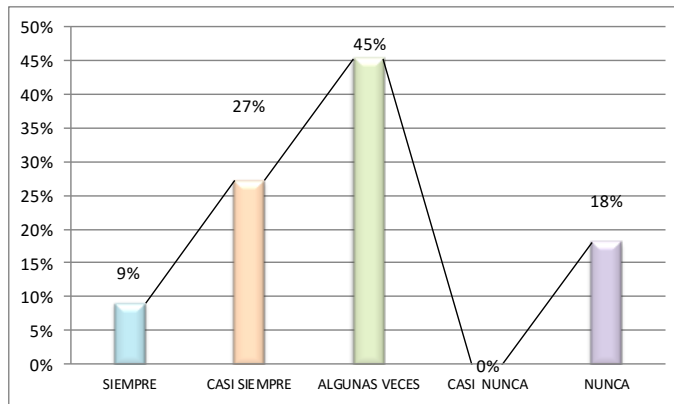
Análisis. El 73% del personal encuestado manifiesta que casi nunca la institución ofrece condiciones laborales que propician un ambiente agradable, lo cual implica que la mayoría del personal no se siente cómodo y no percibe poseer las condiciones laborales de un ambiente óptimo, en discrepancia con las teorías que afirman que el desempeño del personal es óptimo cuando los empleados o trabajadores, se encuentran en un clima laboral agradable Dubrin (2008)

Cuadro N° 7. El gerente comunica con claridad el trabajo diario

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9%
CASI SIEMPRE	3	27%
ALGUNAS VECES	5	45%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 3. El gerente comunica con claridad el trabajo diario



Fuente: González (2015)

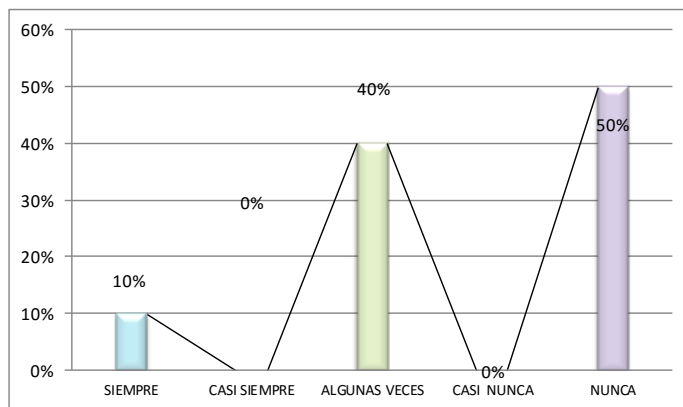
Análisis. El 45% del personal encuestado afirma que algunas veces el gerente comunica con claridad el trabajo diario, es revela que no existe un total de seguridad en que el liderazgo presente mantenga una comunicación clara y abierta con los trabajadores, En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico; consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa.

Cuadro N° 8. Los gerentes proporcionan retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	10%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	4	40%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 4. Los gerentes proporcionan retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado



Fuente: González (2015)

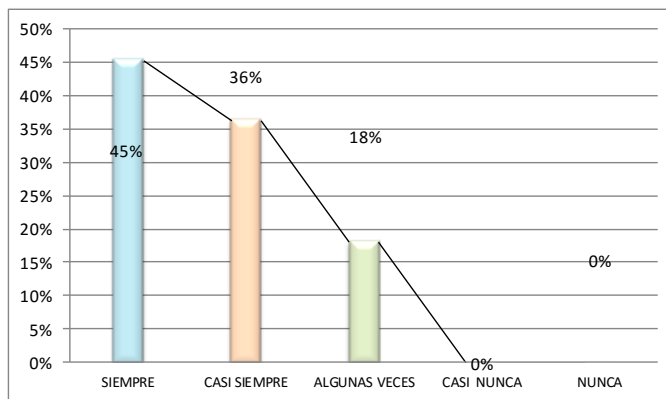
Análisis. El 50% del personal encuestado refiere que nunca los gerentes proporcionan retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado, lo cual es negativo, ya que es esa retroalimentación la que permite evaluar el desempeño laboral de cada trabajador en función de la opinión que del gerente. De manera que se encuentra en total discrepancia con las recomendaciones de los teóricos respecto a la retroalimentación del desempeño.

Cuadro N° 9. Los empleados obedecen órdenes con lealtad para la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	45%
CASI SIEMPRE	4	36%
ALGUNAS VECES	2	18%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 5. Los empleados obedecen órdenes con lealtad para la institución



Fuente: González (2015)

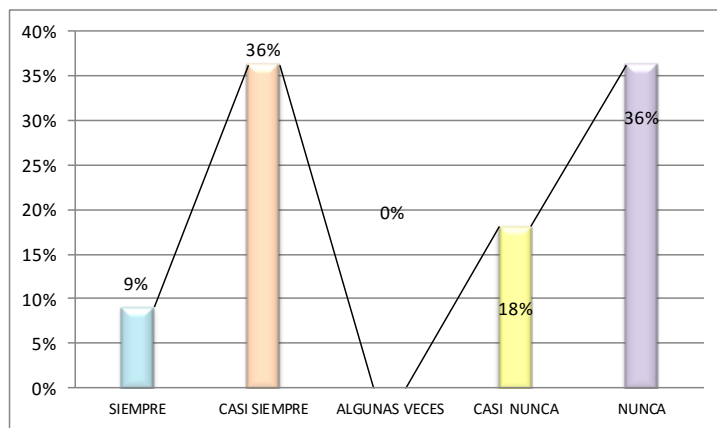
Análisis. El 45% del personal encuestado indica que siempre los empleados obedecen órdenes con lealtad para la institución, lo que establece un nexo de identificación entre ambos (empleado – Institución) que permite un mayor logro de los objetivos propuestos por esta última, esto evidencia que en su mayoría los trabajadores sienten una identificación institucional, lo cual es bueno para el desempeño y las buenas relaciones interpersonales, Fernández (1999) asevera que la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos

Cuadro N° 10. El jefe se limita a cumplir con las funciones que les han sido asignadas y nada más

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9%
CASI SIEMPRE	4	36%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	2	18%
NUNCA	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 6. El jefe se limita a cumplir con las funciones que les han sido asignadas y nada más



Fuente: González (2015)

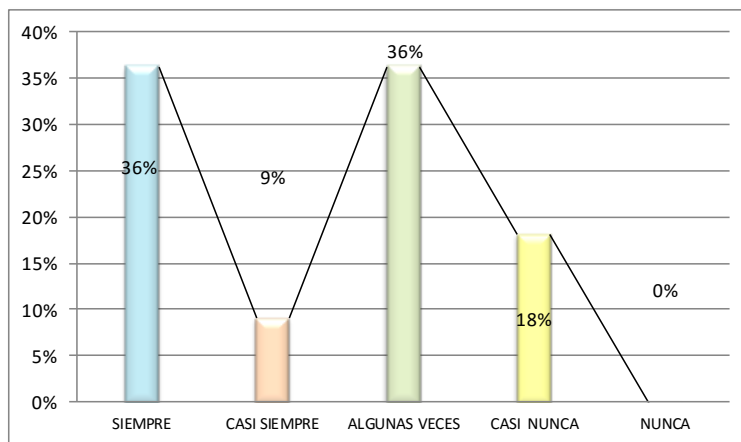
Análisis. En este ítem existe una dualidad de posiciones, ya que en la misma proporción del 36% el personal encuestado indica, por una parte que casi siempre El jefe se limita a cumplir con las funciones que les han sido asignadas y nada más, y por otra parte este mismo porcentaje afirma que nunca lo hace. Lo que indica una percepción antagónica en una proporción importante de los empleados con respecto al mismo tema. Esta evidencia puede traducirse a que algunos trabajadores se sienten más identificados con el liderazgo y perciben más apoyo que los otros

Cuadro N° 11. El gerente sabe escuchar a sus empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	36%
CASI SIEMPRE	1	9%
ALGUNAS VECES	4	36%
CASI NUNCA	2	18%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 7. El gerente sabe escuchar a sus empleados



Fuente: González (2015)

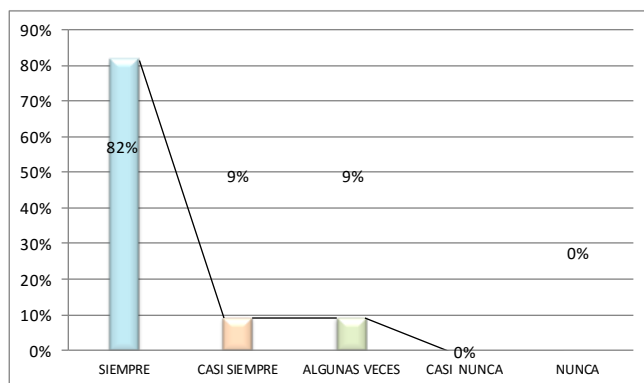
Análisis. En este ítem existe una misma proporción del 36% la cual indica que siempre el gerente sabe escuchar a sus empleados y también que solo algunas veces lo hace, sin embargo ambas van hacia la misma tendencia positiva, lo cual señala la presencia de un *Sistema 3 –Consultivo*. Es un sistema que se inclina hacia el lado participativo, más que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa un relativo descenso de la arbitrariedad de la organización. Se encuentra presente en las empresas de servicios, como bancarios y financieros, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas

Cuadro N° 12. El jefe procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	82%
CASI SIEMPRE	1	9%
ALGUNAS VECES	1	9%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 8. El jefe procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error



Fuente: González (2015)

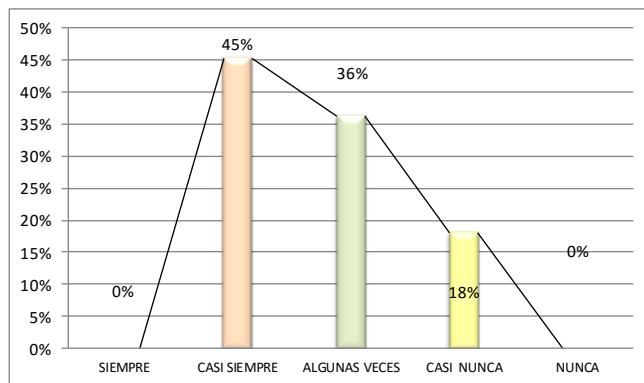
Análisis. Análisis. El 82% del personal encuestado señala que siempre el jefe procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, esto evidencia que parte de las relaciones jerárquicas en la institución se encuentran representadas por un gerente que trata a sus empleados de manera justa.

Cuadro N° 13. El jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores de la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	5	45%
ALGUNAS VECES	4	36%
CASI NUNCA	2	18%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 9. El jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores de la institución



Fuente: González (2015)

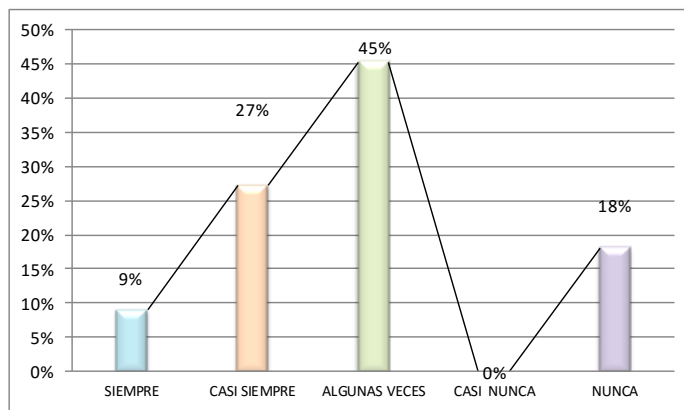
Análisis. El 45% del personal encuestado refiere que el jefe casi siempre se preocupa por el bienestar de los trabajadores de la institución, lo cual permite que los trabajadores le den a este un voto de confianza y en consecuencia se logren con mayor efectividad las metas propuestas. Lo que infiere que el gerente procura el trato justo, el bienestar de sus empleados

Cuadro N° 14. El jefe propicia el trabajo en equipo busca siempre lo bueno de cada empleado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9%
CASI SIEMPRE	3	27%
ALGUNAS VECES	5	45%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 10. El jefe propicia el trabajo en equipo busca siempre lo bueno de cada empleado



Fuente: González (2015)

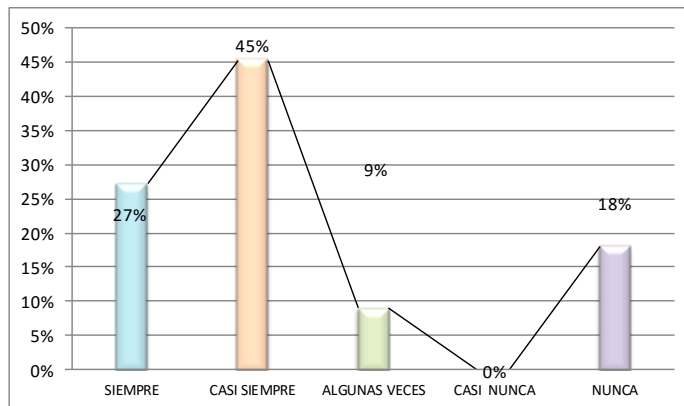
Análisis. El 45% del personal encuestado indica que algunas veces el jefe propicia el trabajo en equipo busca siempre lo bueno de cada empleado, se evidencia que aunque los empleados perciben la intención de la gerencia en hacer trabajo en equipo, no se realizan los cambios suficientes para que se dé, por lo que algunos de ellos tuvieron una tendencia imparcial, es importante recordar que se debe reforzar la tendencia de trabajo en equipo para que los procesos de las interrelaciones mejoren.

Cuadro N° 15. La comunicación con mis superiores es abierta y solidaria

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	27%
CASI SIEMPRE	5	45%
ALGUNAS VECES	1	9%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 11. La comunicación con mis superiores es abierta y solidaria



Fuente: González (2015)

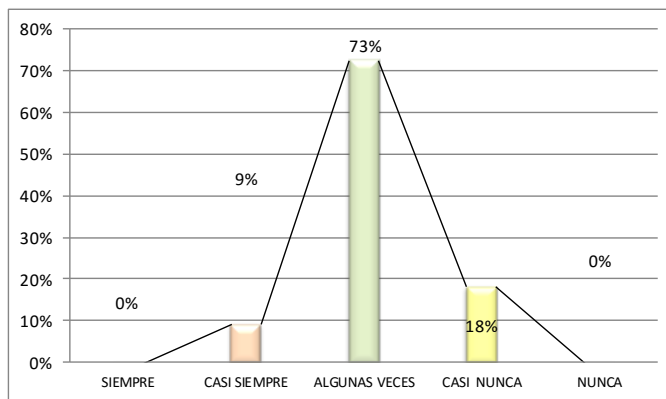
Análisis. El 45% del personal encuestado indica que casi siempre la comunicación con sus superiores es abierta y solidaria, lo cual es altamente positivo, pues permite que el trabajo en equipo sea más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados.

Cuadro N° 16. Las opiniones y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	9%
ALGUNAS VECES	8	73%
CASI NUNCA	2	18%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 12. Las opiniones y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta



Fuente: González (2015)

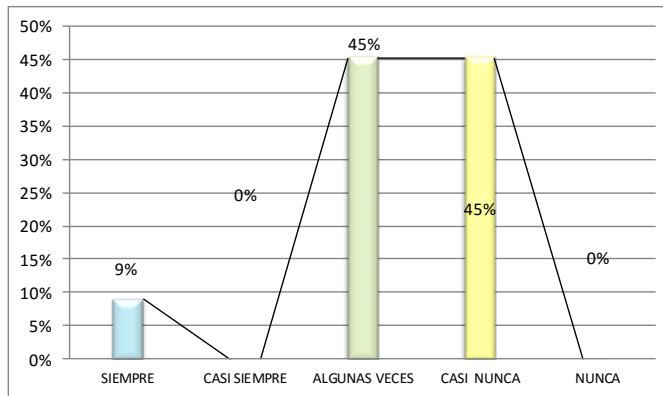
Análisis. El 73% del personal encuestado indica que algunas veces las opiniones y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta, manteniendo esta actitud imparcial, los trabajadores evidencian una característica de un *Sistema 2 –Autoritario benevolente*. Es un sistema administrativo autoritario, una variante apenas atenuada del sistema 1. Se trata de un sistema más condescendiente y menos rígido que el anterior, donde la toma de decisiones está centrada en la cúpula Chiavenato (2005)

Cuadro N° 17. Mis compañeros y yo propiciamos el trabajo en equipo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	5	45%
CASI NUNCA	5	45%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 13. Mis compañeros y yo propiciamos el trabajo en equipo



Fuente: González (2015)

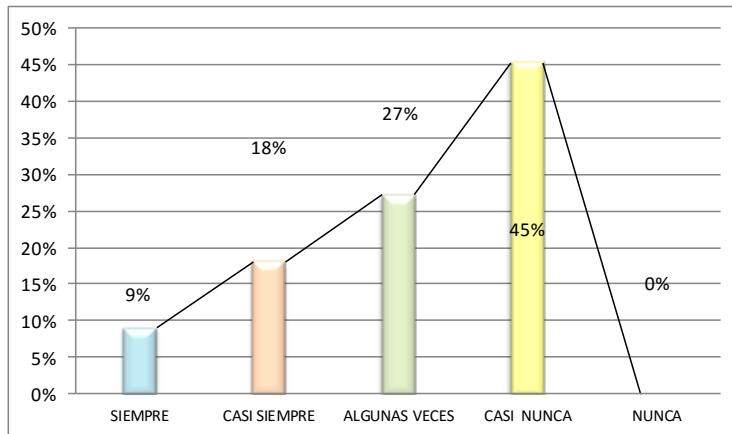
Análisis. El 45% del personal encuestado indica que algunas veces se propicia entre ellos el trabajo en equipo, pero este mismo porcentaje refiere que casi nunca se hace, por lo que debe prestarse atención a este tema del trabajo en equipo desde la gerencia ya que este resultado da cuenta de problemas de comunicación entre los empleados, se debe considerar lo expuesto por Dubrin (2008) Otra manera de comprender el proceso de comunicación interpersonal es examinar el modo en que la comunicación constituye un vehículo para la construcción de relaciones, establecemos relaciones a lo largo de dos dimensiones primordiales: dominar-subordinar y frío-cálido. En el proceso de comunicarnos intentamos dominar o subordinar.

Cuadro N° 18. Los trabajadores estamos centrados en ayudarnos entre sí para alcanzar las metas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9%
CASI SIEMPRE	2	18%
ALGUNAS VECES	3	27%
CASI NUNCA	5	45%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 14. Los trabajadores estamos centrados en ayudarnos entre sí para alcanzar las metas



Fuente: González (2015)

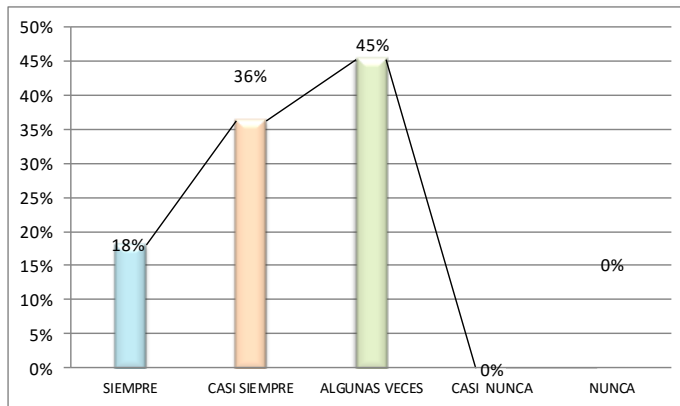
Análisis. El 45% del personal encuestado indica que casi nunca los trabajadores están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar las metas, lo que evidencia nuevamente fallas en la comunicación y adicionalmente en las relaciones interpersonales, ya que la comunicación propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de una organización y debe ser prioridad para la Gerencia, se debe considerar que para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo, los grupos pueden ser formales e informales

Cuadro N° 19. Me siento parte de un equipo eficaz

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	18%
CASI SIEMPRE	4	36%
ALGUNAS VECES	5	45%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 15. Me siento parte de un equipo eficaz



Fuente: González (2015)

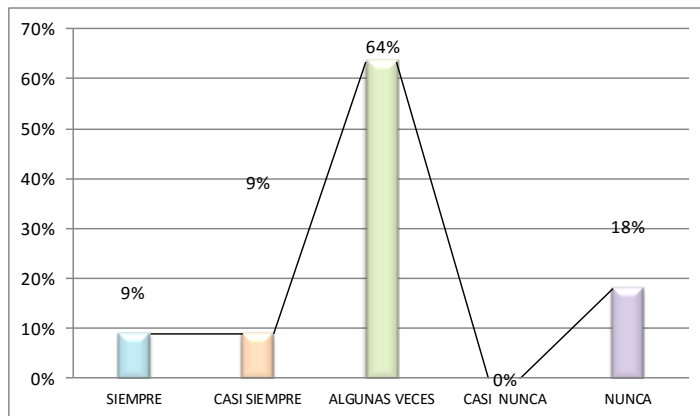
Análisis. El 45% del personal encuestado indica que algunas veces se siente parte de un equipo eficaz, por lo que se infiere que no está enteramente identificado con sus compañeros de labores, Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar los objetivos de la empresa. Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados.

Cuadro N° 20. Los trabajadores participamos en el desarrollo de la confianza mutua entre los miembros del equipo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9%
CASI SIEMPRE	1	9%
ALGUNAS VECES	7	64%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 16. Los trabajadores participamos en el desarrollo de la confianza mutua entre los miembros del equipo



Fuente: González (2015)

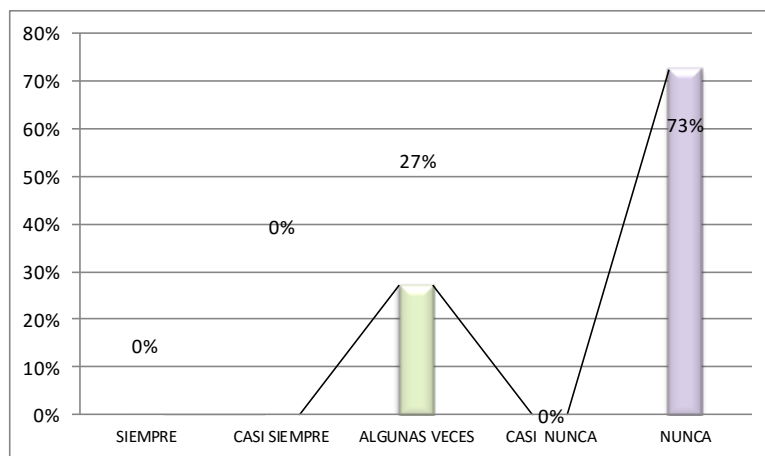
Análisis. El 64% del personal encuestado indica que algunas veces los trabajadores participan en el desarrollo de la confianza mutua entre los miembros del equipo, por lo que se interpreta una buena intención hacia la consolidación de un buen equipo de trabajo, ya que el éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados, lo cual se logra en gran parte mediante la confianza mutua que se logre desarrollar entre ellos. Se debe considerar que si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella.

Cuadro N° 21. Con frecuencia se consulta las opiniones de los trabajadores con encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	3	27%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 17. Con frecuencia se consulta las opiniones de los trabajadores con encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias



Fuente: González (2015)

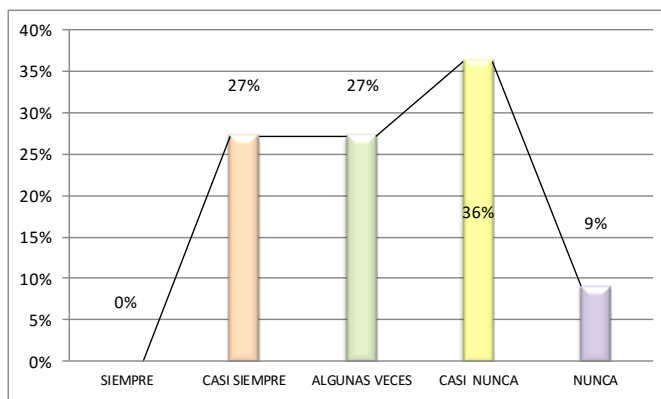
Análisis. El 73% del personal encuestado indica que nunca se consultan las opiniones de los trabajadores con encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias, por lo que esa retroalimentación que debería existir para el eficaz funcionamiento del trabajo dentro de la Institución, es prácticamente nula. Esta evidencia denota un *Sistema 2 –Autoritario benevolente*. Es un sistema administrativo autoritario, una variante apenas atenuada del sistema 1. Los empleados solo reciben ordenes y directrices, no se les pide opinión.

Cuadro N° 22. Constantemente se presentan riñas entre compañeros de trabajo dentro de la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	27%
ALGUNAS VECES	3	27%
CASI NUNCA	4	36%
NUNCA	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 18. Constantemente se presentan riñas entre compañeros de trabajo dentro de la institución



Fuente: González (2015)

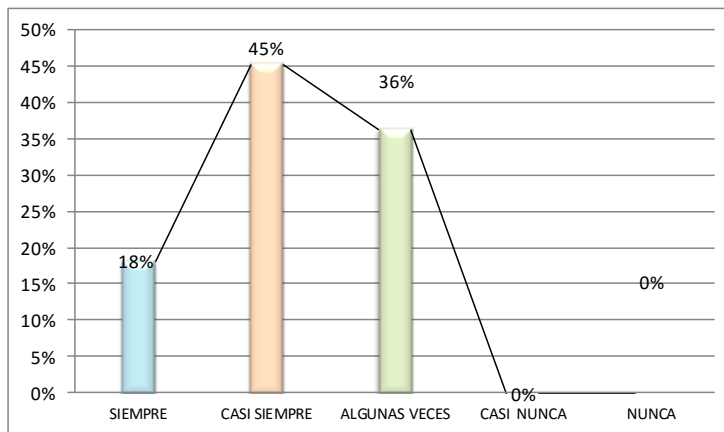
Análisis. El 36% del personal encuestado indica que casi nunca se presentan riñas entre compañeros de trabajo dentro de la institución, considerar lo expuesto por Dubrin (2008) Cuando dominamos, tratamos de controlar la comunicación. Cuando nos subordinamos, intentamos otorgar el control, o pensamos primero en los deseos y las necesidades de la otra persona. Los dominadores esperan que el receptor de los mensajes se someta a ellos; la gente subordinada envía la señal de que espera que la otra persona domine, indicamos si queremos dominar o subordinarnos por la manera en que hablamos, escribimos o por las señales no verbales que enviamos.

Cuadro N° 23. Los conflictos se solucionan de forma madura y se mantiene la comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	18%
CASI SIEMPRE	5	45%
ALGUNAS VECES	4	36%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 19. Los conflictos se solucionan de forma madura y se mantiene la comunicación



Fuente: González (2015)

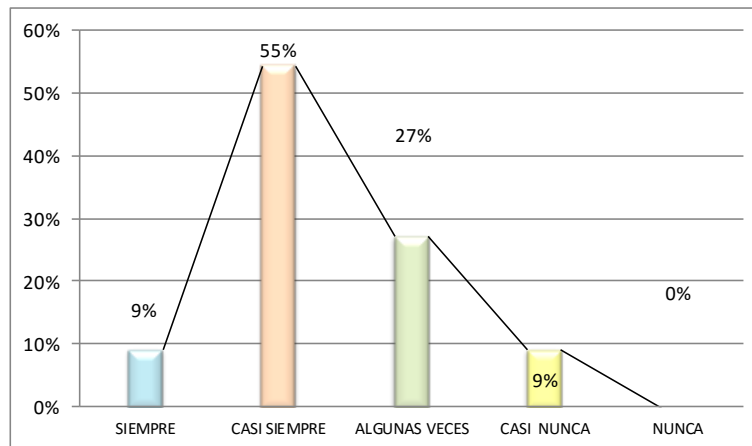
Análisis. El 45% del personal encuestado indica que casi siempre los conflictos se solucionan de forma madura y se mantiene la comunicación, por ello es importante que cada trabajador se integre con sus compañeros, sea creativo a la hora de solucionar problemas, sea tolerante con los demás, les tome en cuenta y acepte sus diferencias, obviando aquellos conflictos que dividan al grupo y manteniendo en lo posible una mejor comunicación.

Cuadro N° 24. Las relaciones con mis compañeros se centra en lo laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9%
CASI SIEMPRE	6	55%
ALGUNAS VECES	3	27%
CASI NUNCA	1	9%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Cuadro N° 20. Las relaciones con mis compañeros se centran en lo laboral



Fuente: González (2015)

Análisis. El 55% del personal encuestado indica que casi siempre las relaciones con sus compañeros se centran en lo laboral, lo cual es negativo, ya que la integración de los trabajadores pasa por el conocimiento y la convivencia de todos, de igual manera la comunicación establece conexiones y las conexiones forjan relaciones. Es fundamental entonces disponer de una capacidad de comunicación eficaz en el trabajo, pero no solo en el ámbito laboral sino también en lo personal, respetando las distancias.

Cuadro N° 25. Tengo compañeros dentro de la institución que no trato

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	11	100%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

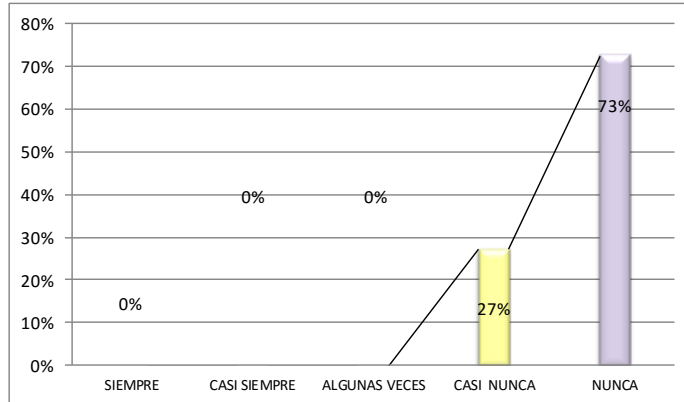
Análisis. El 100% del personal encuestado indica que nunca tiene compañeros dentro de la institución que no trata. Esto indica que con las fallas que pudieran existir a nivel de relaciones interpersonales, pues todos los compañeros se tratan.

Cuadro N° 26. Los trabajadores de la institución mantenemos rivalidades que entorpecen las relaciones laborales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	3	27%
NUNCA	8	73%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 21. Los trabajadores de la institución mantenemos rivalidades que entorpecen las relaciones laborales



Fuente: González (2015)

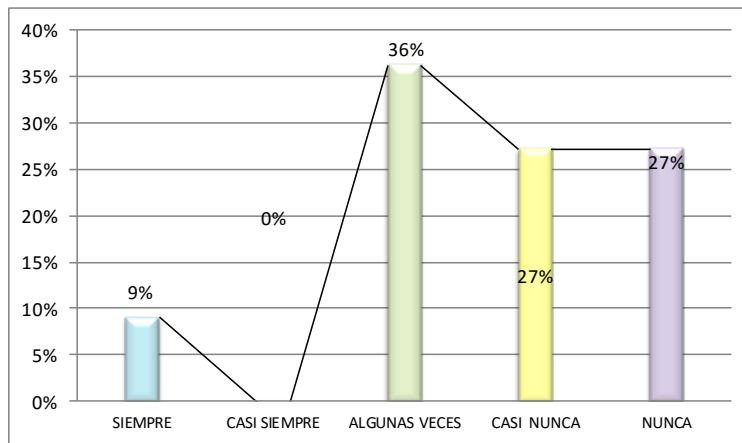
Análisis. El 73% del personal encuestado indica que nunca mantienen rivalidades que entorpecen las relaciones laborales. La competencia se puede administrar y traducirse en productividad, con lo cual se evidencia que de existir una competitividad, pues no afecta el desempeño.

Cuadro N° 27. La institución comunica a los trabajadores las actividades que les corresponde realizar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	4	36%
CASI NUNCA	3	27%
NUNCA	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 22. La institución comunica a los trabajadores las actividades que les corresponde realizar



Fuente: González (2015)

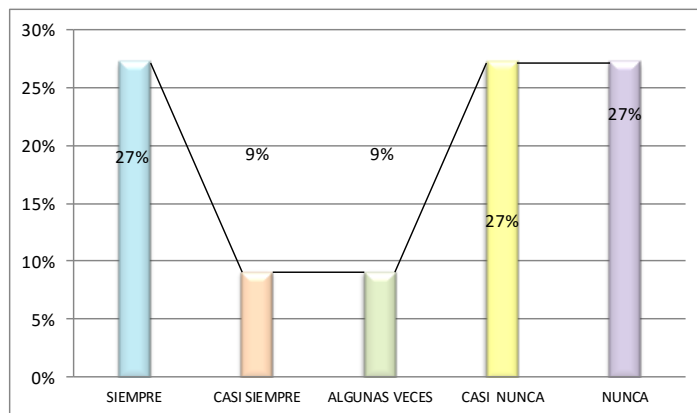
Análisis. El 36% del personal encuestado indica que algunas veces la institución comunica a los trabajadores las actividades que les corresponde realizar. El personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que, al cabo de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia donde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara, cabe señalar que no porque en alguna ocasión tuvimos objetivos claros y bien considerados y los comunicamos a la gente, podemos ya sentarnos tranquilamente sin preocuparnos por la realización de las actividades Odiorne (1981).

Cuadro N° 28. El trabajador recibe un proceso de inducción al recibir el cargo y durante el ejercicio del mismo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	27%
CASI SIEMPRE	1	9%
ALGUNAS VECES	1	9%
CASI NUNCA	3	27%
NUNCA	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 23. El trabajador recibe un proceso de inducción al recibir el cargo y durante el ejercicio del mismo



Fuente: González (2015)

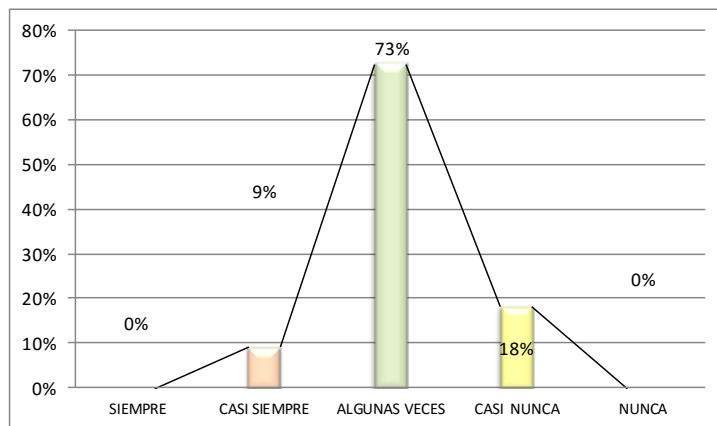
Análisis. En este caso, nuevamente se evidencian dos tendencias totalmente opuestas en los resultados, cuando un 54% de los trabajadores se encuentran entre casi nunca y nunca el trabajador recibe un proceso de inducción al recibir el cargo y durante el ejercicio del mismo y una tendencia del 27% afirma que siempre, por tanto se debe considerar la tendencia más alta que representa un poco más de la mitad de los encuestados, afirmando con esto que no hay comunicación respecto a cómo y de qué forma se pueden hacer, manejar y elaborar los procesos respecto a las diferentes tareas

Cuadro N° 29. La gerencia transmite de forma coherente y entendible las políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	9%
ALGUNAS VECES	8	73%
CASI NUNCA	2	18%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 24. La gerencia transmite de forma coherente y entendible las políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales



Fuente: González (2015)

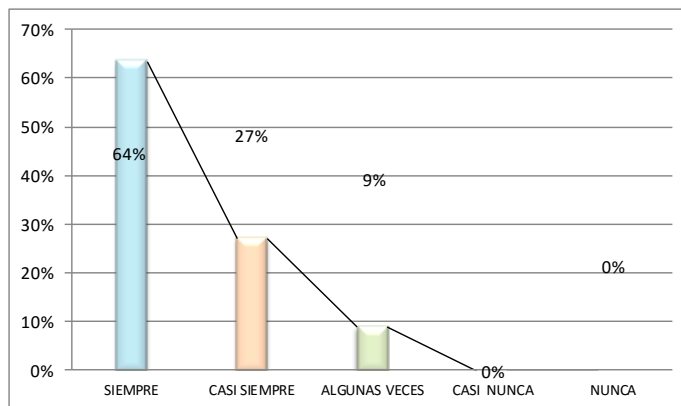
Análisis. El 73% del personal encuestado indica que algunas veces La gerencia transmite de forma coherente y entendible las políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, cabe señalar que no porque en alguna ocasión tuvimos objetivos claros y bien considerados y los comunicamos a la gente, podemos ya sentarnos tranquilamente sin preocuparnos por la realización de las actividades por parte de nuestro personal, todo proceso de planeación debe ir orientado a la consideración y revisión de objetivos bajo nuevas condiciones, por lo que su revisión periódica y la comunicación de los resultados a nivel gerencial deben ser prioritarios, la actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacio, materiales de trabajo y energía humana, incluso mala orientación de la actividad puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente Odiorne (1981)

Cuadro N° 30. Mi desempeño laboral es aparte de mis relaciones interpersonales dentro de la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	64%
CASI SIEMPRE	3	27%
ALGUNAS VECES	1	9%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 25. Mi desempeño laboral es aparte de mis relaciones interpersonales dentro de la institución



Fuente: González (2015)

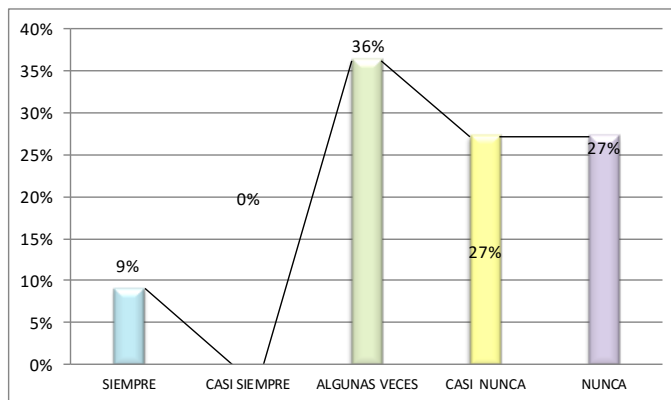
Análisis. El 64% del personal encuestado indica que siempre su desempeño laboral es aparte de sus relaciones interpersonales dentro de la institución, evidenciando que los trabajadores poseen relaciones interpersonales superficiales e individualistas, apoyado en los resultados de los gráficos anteriores, no existe presencia de equipo de trabajo y por consiguiente, cada uno hace lo que corresponde de forma individual, sin importar lo que el otro haga a menos que eso le afecte directamente, esto se encuentra muy lejos de las conciencia de equipo.

Cuadro N° 31. Las relaciones interpersonales no afectan el desempeño dentro de la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	9%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	4	36%
CASI NUNCA	3	27%
NUNCA	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 26. Las relaciones interpersonales no afectan el desempeño dentro de la institución



Fuente: González (2015)

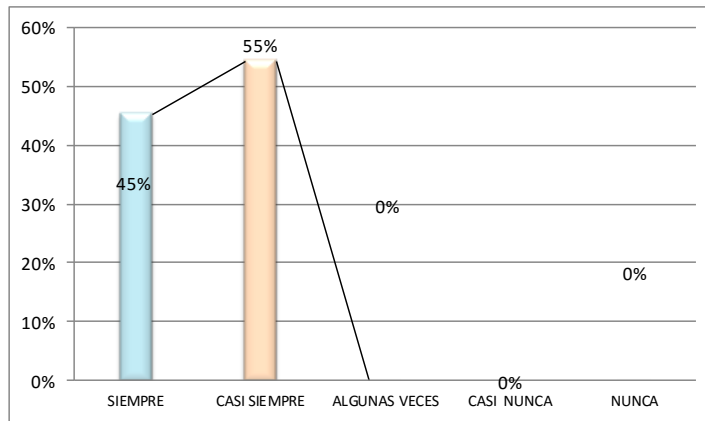
Análisis. El 36% del personal encuestado indica que algunas veces las relaciones interpersonales no afectan el desempeño dentro de la institución, observando los resultados del ítem anterior, este resultado discrepa respecto a la opinión de los trabajadores en su desempeño y lo que puede o no afectarlo las relaciones interpersonales, esto evidencia un antagonismo en la comunicación efectiva dentro de la institución, producto de la individualidad.

Cuadro N° 32. Considero que hago bien mi trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	45%
CASI SIEMPRE	6	55%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 27. Considero que hago bien mi trabajo



Fuente: González (2015)

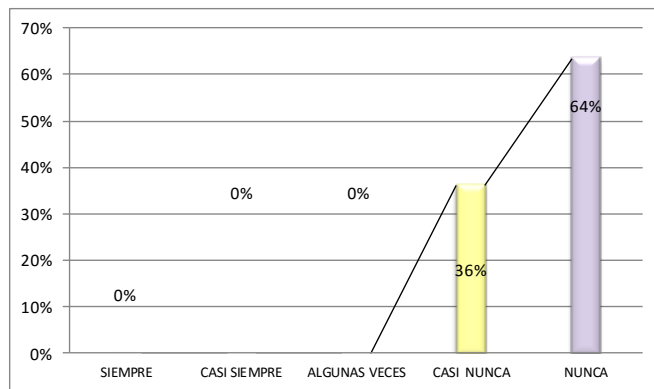
Análisis. El 55% del personal encuestado indica que casi siempre considera que hace bien su trabajo, lo cual evidencia confianza en sus capacidades y habilidades en el campo laboral y contribuye de manera efectiva en el logro de los objetivos institucionales. Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Cuadro N° 33. Los trabajadores reciben evaluación de desempeño constantemente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	4	36%
NUNCA	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 28. Los trabajadores reciben evaluación de desempeño constantemente



Fuente: González (2015)

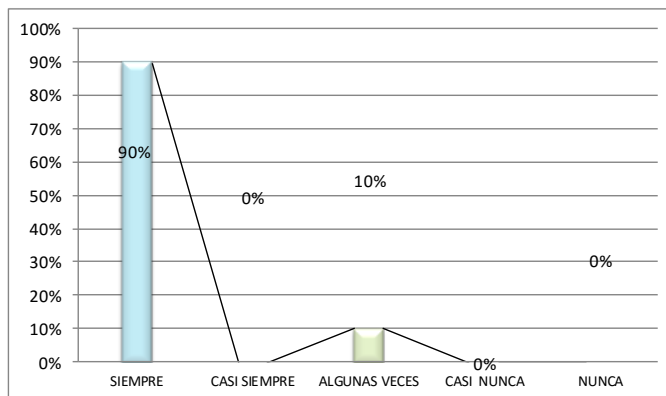
Análisis. El 64% del personal encuestado indica que nunca los trabajadores reciben evaluación de desempeño constantemente, lo cual es negativo ya que este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados, es decir, lo que las personas son, hacen y logran. Ivancevich (2004) La evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien

Cuadro N° 34. Me gustaría recibir retroalimentación asertiva de mis superiores dentro de la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	90%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	1	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 29. Me gustaría recibir retroalimentación asertiva de mis superiores dentro de la institución



Fuente: González (2015)

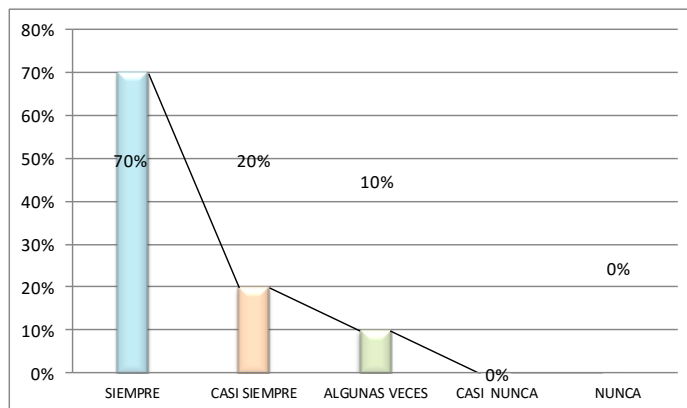
Análisis. El 90% del personal encuestado indica que le gustaría recibir retroalimentación asertiva de sus superiores dentro de la institución, afirmando de esta manera que los trabajadores se encuentran dispuestos a ser evaluados para el mejoramiento de su desempeño, actitud que la institución debe aprovechar.

Cuadro N° 35. Considero que la evaluación de desempeño mejoraría el trabajo y las relaciones interpersonales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	70%
CASI SIEMPRE	2	20%
ALGUNAS VECES	1	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: González (2015)

Gráfico N° 30. Considero que la evaluación de desempeño mejoraría el trabajo y las relaciones interpersonales.



Fuente: González (2015)

Análisis. El 70% del personal encuestado considera que siempre la evaluación de desempeño mejoraría el trabajo y las relaciones interpersonales. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Interpretación general de resultados

En consecuencia se requiere analizar las relaciones interpersonales como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución pública del Estado Yaracuy, conjuntamente con el análisis de cada resultado, concluir satisfactoriamente considerando los objetivos operacionales del presente estudio, para lo cual el autor desglosa los resultados de la presente forma

Para el objetivo específico N° 1. *Describir las relaciones interpersonales de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy*, las evidencias resultado de la aplicación del instrumento fueron;

- ✓ El 36% del personal encuestado afirma que casi siempre y algunas veces los gerentes tratan de manera justa a los empleados dentro de la institución
- ✓ El 73% del personal encuestado manifiesta que casi nunca la institución ofrece condiciones laborales que propician un ambiente agradable
- ✓ El 45% del personal encuestado afirma que algunas veces el gerente comunica con claridad el trabajo diario, de lo que se infiere que la percepción del personal hacia la comunicación es positiva en líneas generales.
- ✓ El 50% del personal encuestado refiere que nunca los gerentes proporcionan retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado

- ✓ El 45% del personal encuestado indica que siempre los empleados obedecen órdenes con lealtad para la institución
- ✓ 36% el personal encuestado indica, por una parte que casi siempre el jefe se limita a cumplir con las funciones que les han sido asignadas y nada más, y por otra parte este mismo porcentaje afirma que nunca lo hace.
- ✓ 36% la cual indica que siempre el gerente sabe escuchar a sus empleados y también que solo algunas veces lo hace
- ✓ El 82% del personal encuestado señala que siempre el jefe procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, lo que exalta una cualidad del gerente de mantener la ecuanimidad ante diversas situaciones en las cuales podrían generarse conflictos con los empleados.
- ✓ El 45% del personal encuestado refiere que el jefe casi siempre se preocupa por el bienestar de los trabajadores de la institución
- ✓ El 45% del personal encuestado indica que algunas veces el jefe propicia el trabajo en equipo busca siempre lo bueno de cada empleado
- ✓ El 45% del personal encuestado indica que algunas veces la comunicación con sus superiores es abierta y solidaria, lo cual es altamente positivo
- ✓ El 73% del personal encuestado indica que algunas veces las opiniones y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta

- ✓ El 45% del personal encuestado indica que algunas veces se propicia entre ellos el trabajo en equipo, pero este mismo porcentaje refiere que casi nunca se hace
- ✓ El 45% del personal encuestado indica que casi nunca los trabajadores están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar las metas, lo que evidencia nuevamente fallas en la comunicación y adicionalmente en las relaciones interpersonales
- ✓ El 45% del personal encuestado indica que algunas veces se siente parte de un equipo eficaz, por lo que se infiere que no está enteramente identificado con sus compañeros de labores, dado que trabajar en equipo implica compromiso
- ✓ El 64% del personal encuestado indica que algunas veces los trabajadores participan en el desarrollo de la confianza mutua entre los miembros del equipo
- ✓ El 73% del personal encuestado indica que nunca se consultan las opiniones de los trabajadores con encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias
- ✓ El 36% del personal encuestado indica que casi nunca se presentan riñas entre compañeros de trabajo dentro de la institución
- ✓ El 45% del personal encuestado indica que casi siempre los conflictos se solucionan de forma madura y se mantiene la comunicación

- ✓ El 55% del personal encuestado indica que casi siempre las relaciones con sus compañeros se centran en lo laboral
- ✓ El 100% del personal encuestado indica que nunca tiene compañeros dentro de la institución que no trata.
- ✓ El 73% del personal encuestado indica que nunca mantienen rivalidades que entorpecen las relaciones laborales.

Por otro lado el objetivo específico N° 2. *Examinar el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy,* donde se evidencia lo siguiente

- ✓ El 36% del personal encuestado indica que algunas veces la institución comunica a los trabajadores las actividades que les corresponde realizar.
- ✓ Un 27% afirma que siempre el trabajador recibe un proceso de inducción al recibir el cargo y durante el ejercicio del mismo y este mismo porcentaje refiere que nunca recibe el trabajador tal inducción.
- ✓ El 73% del personal encuestado indica que algunas veces La gerencia transmite de forma coherente y entendible las políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales
- ✓ El 64% del personal encuestado indica que siempre su desempeño laboral es aparte de sus relaciones interpersonales dentro de la institución

- ✓ El 36% del personal encuestado indica que algunas veces las relaciones interpersonales no afectan el desempeño dentro de la institución
- ✓ El 55% del personal encuestado indica que casi siempre considera que hace bien su trabajo
- ✓ El 64% del personal encuestado indica que nunca los trabajadores reciben evaluación de desempeño constantemente
- ✓ El 90% del personal encuestado indica que le gustaría recibir retroalimentación asertiva de sus superiores dentro de la institución
- ✓ El 70% del personal encuestado considera que siempre la evaluación de desempeño mejoraría el trabajo y las relaciones interpersonales

Y finalmente, el objetivo específico N° 3. *Analizar los elementos de las relaciones interpersonales que determinan el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yracuy*, donde se concluye lo siguiente

Las evidencias arrojaron que la institución posee una combinación de dos sistemas de relaciones interpersonales y comunicación, según la Teoría de los estilos de administración por Rensis Likert; sistema autoritario benevolente y sistema consultivo, donde poseen las siguientes características:

Comunicación

Es precario y prevalecen las comunicaciones verticales descendentes

Incluye comunicaciones verticales, descendentes y ascendentes y laterales entre pares

Relaciones interpersonales

Es tolerante, permite que las personas se relacionen pero existe muy poca interacción humana

La confianza que deposita en las personas es relativamente alta, pero no es completa ni definitiva, es sana

Toma de decisiones

Se centraliza directamente en la cúpula y delega las decisiones más triviales y menos importantes

Recompensas y sanciones

Pone énfasis en las sanciones y proporciona algunas recompensas salariales y materiales

Enfatiza las recompensas materiales y simbólicas, pero eventualmente propone sanciones castigos

Con estas características determinantes en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución pública ubicada en el Estado Yaracuy, se concluye que el desempeño puede que sea bueno y eficiente, pero muy difícilmente será extraordinario o implicará la participación coherente y profunda de los equipos de alto desempeño.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Considerando los autores citados con anterioridad, especialistas en el temas de las relaciones humanas, interpersonales y el desempeño laboral, tal como: Robbins (2004); Chiavenato(2005); Dubrin (2008); Morale y Velandia (2004); el autor concluye que la institución objeto de estudio en términos generales se maneja bajo relaciones interpersonales de.

En función de los objetivos específicos pautados para la investigación actual se tiene que en primer lugar, en cuanto a Describir las relaciones interpersonales de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy, estas forman parte de un Sistema combinado de comunicaciones típico de las instituciones públicas venezolanas, entre el Sistema Benevolente y el Consultivo; donde la mayoría de las veces las decisiones las toma la gerencia existen canales limitantes de comunicación, no son fuente de formación de equipos de alto desempeño y las relaciones interpersonales se forman de manera muy superficial e individualista

En el segundo objetivo específico del trabajo de investigación, el cual se trata de examinar el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy, se puede inferir que el desempeño laboral de los trabajadores no está de manera alguna influido por el estado de las relaciones interpersonales y la manera como estas son manejadas, pues la excelencia en la prestación del servicio de atención al público es innegable.

Al analizar los elementos de las relaciones interpersonales que determinan el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy se puede acotar que no existen tales elementos, ya que como se pudo evidenciar en el segundo objetivo de trabajo investigativo, no existe influencia directa entre el manejo de las relaciones interpersonales y la forma como los trabajadores desempeñan su trabajo y cumplen con los objetivos de la Organización.

De manera que el autor recomienda que dependiendo de la planificación estratégica de la institución y lo que se desee lograr, se evalúe la posibilidad de generar algunos cambios, para que las institución se adapten a las tendencias emergentes de las organizaciones de estos tiempos.

Recomendaciones

Dados los resultados y analizados, el autor presenta una serie de recomendaciones institucionales que puedan servir de soporte para fortalecer las relaciones interpersonales, aminorar los conflictos y mejorar el desempeño laboral, esto en consideración de las evidencias encontradas y las teorías y conceptos referentes al tema que fueron revisados.

- **Apertura de canales de información.** contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente, la institución debe pugnar por conseguir la información que considera primordial, crear mecanismos como; buzones de sugerencias, compartir mensual, mesas de trabajo trimestrales, salas situacionales bimensuales, entre otros

- **Interés positivo hacia la comunicación.** Algunos gerentes o jefes le dan una importancia teórica pero no práctica a la comunicación, el gerente eficaz trata de compartir la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y también de hacerles conscientes de que eso es precisamente lo que se está buscando hacer.
- **Desarrollar y mantener la confianza de sus empleados.** Estimular la confianza que existe entre emisores y receptores, ya que esta impacta de manera muy relevante la eficacia de la comunicación, haciendo uso de las reuniones para destacar integralmente las bondades de cada trabajador de la institución de la crítica positiva de todos los compañeros
- **Desarrollar un plan de comunicación formal.** Para ser efectivo, la comunicación oficial de los superiores debería ser siempre la primera en llegar, el desarrollo de reuniones periódicas, hablar no solo de los objetivos sino además de los resultados esperados en el futuro, relacionándolos con las actividades específicas que las personas han de desarrollar.
- **Evaluación del desempeño.** Es importante contribuir al diseño de una objetiva y eficaz evaluación del desempeño y por consiguiente general mecanismos que más tarde premien a los más aptos, esta evaluación puede incluir la manera en que el trabajador evaluado se relaciona con los demás, para que sean valoradas las relaciones interpersonales como valor importante en la institución.
- **Desarrollar mecanismos de formación de equipos de alto desempeño.** Los resultados evidenciaron que los trabajadores están dispuestos a asumir el reto de los cambios, siempre y cuando estos

mejoren su ambiente y trabajo, se sugiere que la institución aproveche esta disposición.

- **Retroalimentar el desempeño.** La retroalimentación constante sobre el desempeño genera tanto mejor rendimiento como actitudes más favorables, por si sola puede logra efectos positivos muy importantes.
- **Reuniones periódicas con el personal.** Sirven para fortalecer la comunicación ascendente a través de juntas, en ellas se debe animar a los trabajadores a hablar con claridad sobre cualquier problema de trabajo, necesidades y practica gerenciales que de alguna manera faciliten su desempeño personal o bien interfieran con él.
- **Mantener una política de puertas abiertas.** El personal se puede acercar a los niveles superiores para hablar directamente de todo aspecto consideren de interés, la puerta abierta puede constituirse en una ayuda muy importante para que la comunicación ascendente fluya

Lista de Referencias

Andara, Naika(2012) **Fortalecimiento de la cultura organizacional para el desarrollo de las relaciones interpersonales**. Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Maestría de Gerencia Avanzada en Educación

Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Caracas- Venezuela.

Balestrini, M. (1997) **Cómo se elabora un proyecto de investigación**. BL Consultores asociados. Venezuela.

Boffil, Gladys (2011). **La mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias - competencias - y evaluación de desempeño en la Empresa Direco C.A**. Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Chiavenato, Idalberto. (2005). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Thompson. México

Chiavenato, Idalberto. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Primera Edición. Editorial McGraw – Hill. México.

DeWalt, Kathleen y DeWalt, Billie (1998). **La observación participante, manual de métodos de la antropología cultural**. Editores Russell Bernard. Estados Unidos

Dubrin, Adrew (2008) **Relaciones humanas, comportamiento humano en el trabajo**. Novena Edición. Editorial Prentice Hall. México

Egg (2002). **Metodología y Practica del Desarrollo de la Comunidad**. Editorial LUMEN SRL. Argentina

Fernández, C (1999).**La Comunicación en las Organizaciones**. Editorial Trillas, México

Ivancevich, J. (2004). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mac Graw Hill. México

Griffin Ricki y Moorhead Gregory (2010). **Comportamiento Organizacional, gestión de personas y organizaciones**. Novena Edición. Editorial. Cengage Learning. México

Hurtado y Toro (2001). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Cuarta Edición. Valencia. Venezuela

Maldonado Omaira (2009). **Las relaciones interpersonales en la agencia Mérida del banco sofitasa**. Disponible en línea pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/Omaira%20Maldonado/TESIS.pdf [Consultado: 2015, 15 de enero]

Marti, Bruno. (2002). **Relaciones Humanas**. Disponible en <http://www.brunomarti.com>. [Consultado: 2014, 21 de septiembre]

Mendoza, Pedro (2004). **Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral de los Docentes de la Escuela Básica Estatal**. Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Maestría de Gerencia Avanzada en Educación

Morles (1994). **Planeamiento y análisis de investigaciones**. Eldorado Ediciones. Venezuela

Morales, J y Velandia (2004). **Salarios**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia

Nava y Finol. (2002). **Metodología de la Investigación**. Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Investigacion-De-Campo/923298.html>. [Consultado: 2014, 15 de noviembre]

Llopard, X y Redondo, R. (1997). **La Gestión de Recursos Humanos**. Gráficos el Rey. España

Plaza Walter (2009). **Evaluación de las relaciones interpersonales de la estructura organizacional de la administración pública a través de las técnicas sociométricas**. Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia

Pierre y Lucien (1.979). **Las relaciones interpersonales**. Editorial Herder. España

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento organizacional**. Décima edición. Editorial Prentice Hall. México

Santacruz, Daniel. (2012). **Análisis de las expectativas en el marco de la actividad física y el deporte. Enfoque integral entre usuarios, instructores y gerentes.** Universidad Autónoma de Madrid. Doctorado en patología existencial e intervención en crisis. España

Santiago Neida (2009) **Modelo de comunicación efectiva como herramienta estratégica en la gestión de las PYMES de la Zona Industrial el Recreo en el Estado Carabobo.** Magister Administración de Empresas: Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Faces. Bárbula. Venezuela

Tamayo y Tamayo (1997). **El Proceso de la Investigación científica.** Limusa Noriega Editores. Caracas-Venezuela.

Van Dalen, Deobold y Meyer, William (2006)**Manual de técnica de la investigación educacional.** Disponible en <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php> [Consultado: 2015, 13 de febrero]

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Reciba usted un cordial saludo, sirva la presente para solicitarle su colaboración, con el trabajo de investigación titulado título “**Las Relaciones Interpersonales como factor determinante en el Desempeño Laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy**”, presentado por el Abogado González Ibarra, Jorge para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Los datos que usted suministre son estrictamente confidenciales, tendrán valor solamente para fines de la investigación que se desarrolla. El Instrumento es un cuestionario con afirmaciones que debe seleccionar de acuerdo a su criterio con una única respuesta.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente cada enunciado antes de responder.
2. Las categorías de respuestas se corresponden con la siguiente escala: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca
3. Marque solo una opción, con una (X) la alternativa que considere según su categoría de respuesta.

Gracias por su aporte

De las relaciones

1. Los gerentes tratan de manera justa a los empleados dentro de la institución

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

2. La institución ofrece condiciones laborales que propician un ambiente agradable

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

3. El gerente comunica con claridad el trabajo diario

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

4. Los gerentes proporcionan retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

5. Los empleados obedecen órdenes con lealtad para la institución

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

6. El jefe se limita a cumplir con las funciones que les han sido asignadas y nada más

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

7. El gerente sabe escuchar a sus empleados

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

8. El jefe procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

9. El jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores de la institución

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

10. El jefe propicia el trabajo en equipo busca siempre lo bueno de cada empleado

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

11. La comunicación con mis superiores es abierta y solidaria

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

12. Las opiniones y sugerencias de los trabajadores son tomadas en cuenta

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

13. Mis compañeros y yo propiciamos en trabajo en equipo

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

14. Los trabajadores estamos centrados en ayudarnos entre sí para alcanzar las metas

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

15. Me siento parte de un equipo eficaz

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

16. Los trabajadores participamos en el desarrollarlo de la confianza mutua entre los miembros del equipo

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

17. Con frecuencia se consulta las opiniones de los trabajadores con encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias.

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

18. Constantemente se presentan riñas entre compañeros de trabajo dentro de la institución

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

19. Los conflictos se solucionan de forma madura y se mantiene la comunicación

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

20. Las relaciones con mis compañeros se centra en lo laboral

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

21. Tengo compañeros dentro de la institución que no trato

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

22. Los trabajadores de la institución mantenemos rivalidades que entorpecen las relaciones laborales

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

Del Desempeño

23. La institución comunica a los trabajadores las actividades que les corresponde realizar

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

24. El trabajador recibe un proceso de inducción al recibir el cargo y durante el ejercicio del mismo

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

25. La gerencia transmite de forma coherente y entendible las políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

26. Mi desempeño laboral es aparte de mis relaciones interpersonales dentro de la institución

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

27. Las relaciones interpersonales no afectan el desempeño dentro de la institución

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

28. Considero que hago bien mi trabajo

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

29. Los trabajadores reciben evaluación de desempeño constantemente

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

30. Me gustaría recibir retroalimentación asertiva de mis superiores dentro de la institución

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

31. Considero que la evaluación de desempeño mejoraría el trabajo y las relaciones interpersonales.

Siempre Casi Siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca

Gracias por su aporte

ANEXO B

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
BARBULA



Bárbula, Junio de 2015

Sr(a) _____

Reciba usted un cordial saludo, sirva la presente para solicitar un juicio de validación en calidad de experto del cuestionario elaborado para recolectar datos requeridos para la investigación titulada, **“LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO YARACUY”**, presentado por el Abogado González Ibarra, Jorge Luis, para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, bajo la línea de investigación; Relaciones Laborales

Se anexa copia de los Objetivos de la Investigación, Cuadros técnicos metodológicos, Instrumento de Recolección de la Información, la guía de validación y autorización para la aprobación del mismo.

Gracias de antemano por su valiosa experiencia y colaboración

Atentamente

Abogado González, Jorge Luis



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
BARBULA



Validación del Instrumento

En el siguiente cuadro marque con una equis (X), siguiendo la opción: (A) adecuado o (I) inadecuado, según considere que la pregunta reúne los criterios señalados de acuerdo con el patrón de respuestas del cuestionario que se le presenta, relacionándolo a su vez con el cuadro técnico-metodológico.

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Concepto	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	A	I	A	I	A	I	
Ítem							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							

Concepto	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Ítem	A	I	A	I	A	
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							

Datos del Experto:

Nombre y Apellido: _____

C.I.: _____

PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LA VALIDEZ DEL CUESTIONARIO

Nº de criterios adecuados en Redacción				
Nº de criterios adecuados en Pertinencia				
Nº de criterios adecuados en Correspondencia				
Sumatoria			Valor A	
Nº Ítems Revisados		Nº de criterios Consultados (31 Ítems x 5 criterios)		Valor B
Cálculo de la Validez (valor A x 100) / valor B		Resultado		
Rango		Clasificación		

TABLA PARA EL ANALISIS DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Rango	Validez
90-100	Elevada
70-89	Aceptable
41-69	Regular
21-40	Baja
0-20	Muy Baja

Firma del Experto _____

ANEXO C

VALIDACIÓN DEL EXPERTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
BÁRBULA



VALIDACION DEL EXPERTO

Quien suscribe, Francisco Rodríguez titular de la Cedula de Identidad V- 4875136, por medio de la presenta hago constar que el instrumento de la recolección de datos diseñado para la investigación la cual lleva por título **“Las Relaciones Interpersonales como factor determinante en el Desempeño Laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy”**, presentado por el Abogado González Ibarra, Jorge Luis, cédula de identidad V- 10.373.447, para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, bajo la línea de investigación Relaciones Laborales, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado **VÁLIDO**, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos de su investigación.

En la ciudad de Valencia a los 3 días del mes Junio del 2015

Francisco Rodríguez

(Firma)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
BÁRBULA



VALIDACION DEL EXPERTO

Quien suscribe, Mahel Alejandra Sierra Estrada titular de la Cedula de Identidad V- 13.780.701, por medio de la presenta hago constar que el instrumento de la recolección de datos diseñado para la investigación la cual lleva por título "**Las Relaciones Interpersonales como factor determinante en el Desempeño Laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy**", presentado por el Abogado González Ibarra, Jorge Luis , cédula de identidad V- 10.373.447, para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, bajo la línea de investigación Relaciones Laborales, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado VÁLIDO, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos de su investigación.

En la ciudad de Valencia a los 02 días del mes Junio del 2015

(Firma)



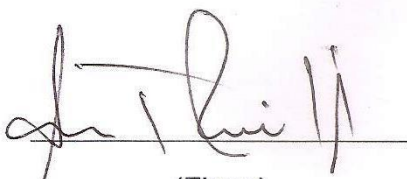
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
BÁRBULA



VALIDACION DEL EXPERTO

Quien suscribe, Ariana Rivas titular de la Cedula de Identidad V- 14230118, por medio de la presenta hago constar que el instrumento de la recolección de datos diseñado para la investigación la cual lleva por título **“Las Relaciones Interpersonales como factor determinante en el Desempeño Laboral de los trabajadores de una Institución Pública del Estado Yaracuy”**, presentado por el Abogado González Ibarra, Jorge Luis , cédula de identidad V- 10.373.447, para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, bajo la línea de investigación Relaciones Laborales, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado VÁLIDO, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos de su investigación.

En la ciudad de Valencia a los 02 días del mes Junio del 2015


(Firma)
C.I. 14230118.