



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TÁCHIRA**  
**NÚCLEO “DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ”**  
**COORDINACIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**  
**DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL**  
**MUNICIPIO BOLÍVAR DEL ESTADO TÁCHIRA**

**AUTOR:** Levi Leandro Vivas Velasco  
**C.I.** 16.779.932

**San Cristóbal, Octubre de 2015**

**c.c Reconocimiento**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TÁCHIRA  
NÚCLEO “DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ”  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL  
CALZADO EN EL MUNICIPIO BOLÍVAR DEL ESTADO TÁCHIRA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de  
Magister en Administración**

**AUTOR:** Levi Leandro Vivas Velasco  
**TUTOR:** Msc. María Alejandra Carrero

San Cristóbal, Octubre, 2015

c.c Reconocimiento

San Cristóbal 30 de Septiembre de 2015.

Ciudadanos

**Coordinador (a) y Demás Miembros del Consejo Académico de la Maestría en Administración**

**Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE)**

Su despacho.-

Por medio de la presente me dirijo a ustedes, en la oportunidad de informarle que he cumplido con mi compromiso de tutora del Licenciado **Levi Leandro Vivas Velasco**, titular de la cedula de identidad N° **16.779.932** en la realización de su Trabajo de Grado intitulado **Plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira**, el cual es requisito para optar al título de Magíster Scientiae en administración, mención **Gerencia**.

Asimismo manifiesto que he leído, revisado y en consecuencia apruebo la presentación escrita y defensa oral del Trabajo de Grado mencionado.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,

---

Msc. María Alejandra Carrero

C.I. V 14.179.809

Tutor

Tlf. 0414-7422021

Correo Electrónico: [Mcarrero\\_santander@hotmail.com](mailto:Mcarrero_santander@hotmail.com)

c.c Reconocimiento

## DEDICATORIA

A Dios por iluminar el camino de esta etapa tan importante en mi vida, por la sabiduría, el conocimiento y sobre todo por la fuerza necesaria que permitió que hoy en día este culminando esta meta en mi vida personal y profesional.

A mis Padres, por darme lo más preciado de un ser: la Vida, por su comprensión y su apoyo siempre en los momentos difíciles.

A mi hermano, gracias por el apoyo a lo largo de esta etapa.

A mi Tutor por toda su paciencia colaboración y apoyo incondicional.

A mis compañeros y amigos por su solidaridad.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria .....	iv
Lista de cuadros.....	vi
Lista de Gráficos .....	vii
Resumen.....	ix
Introducción .....	01
<b>CAPITULO</b>	
<b>I – EL PROBLEMA.</b>	
Planteamiento del Problema.....	03
Objetivo General .....	08
Objetivos Específicos .....	08
Justificación.....	08
Alcance y limitaciones .....	10
<b>II - MARCO TEÓRICO.</b>	
Antecedentes de la investigación .....	11
Bases Teóricas.....	16
Bases Legales .....	38
Sistemas de Variables y Operacionalización.....	41
<b>III- MARCO METODOLÓGICO.</b>	
Nivel de la Investigación.....	41
Tipo de Investigación.....	42
Diseño de la Investigación .....	43
Población y Muestra.....	43
Instrumentos de Recolección de Datos .....	45
Validez del instrumento .....	46
Confiabilidad del instrumento.....	47
Técnica de análisis de datos .....	48
<b>IV – ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Resultados .....	49
<b>V- PROPUETA PLAN DE ACCION.</b>	
Propuesta .....	59
<b>VI- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones .....	68
Recomendaciones .....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	72
ANEXOS	

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadros</b>	<b>Pp.</b>
<b>1:</b> Elementos de las relaciones interpersonales	21
<b>2:</b> Importancia de las relaciones interpersonales	27
<b>3:</b> Operacionalizacion de variables	39
<b>4:</b> Industrias de Calzado en el Municipio Bolívar	45
<b>5:</b> Interpretación de Coeficientes de Confiabilidad	48
<b>6:</b> Dimensión: Elementos	50
<b>7:</b> Dimensión: Importancia	52
<b>8:</b> Dimensión: Superficialidad	54
<b>9:</b> Dimensión: Clima Laboral	55
<b>10:</b> Dimensión: Satisfacción Laboral	57
<b>11:</b> Actividad 1, con mis compañeros de trabajo	62
<b>12:</b> Actividad 2, hacia la unión	63
<b>13:</b> Actividad 3, la cooperación autentica	64
<b>14:</b> Actividad 4, la paz laboral	65

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Pp.</b>
<b>1:</b> Elementos.....	50
<b>2:</b> Importancia.....	52
<b>3:</b> Superficialidad.....	54
<b>4:</b> Clima Laboral.....	56
<b>5:</b> Satisfacción Laboral.....	57

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TÁCHIRA**  
**NÚCLEO “DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ”**  
**COORDINACIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL  
CALZADO EN EL MUNICIPIO BOLÍVAR DEL ESTADO TÁCHIRA**

**AUTOR:** Levi Leandro Vivas Velasco  
**TUTORA:** Msc. María Alejandra Carrero  
Octubre 2015

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira. Por sus parámetros contentivos el siguiente estudio está inmerso en el paradigma cuantitativo con aspectos cualitativos. De acuerdo a la naturaleza y características del problema estudiado, se enmarcó dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que está orientado para diseñar un plan para responder a las necesidades detectadas durante el trabajo de campo. La estrategia metodológica implementada para recabar la información, fue la aplicación de un (01) cuestionario validado por especialistas en el área donde su propósito es describir las relaciones interpersonales existentes en la industria del calzado del Municipio Bolívar del Estado Táchira y determinar cómo influyen las relaciones interpersonales en la productividad. Al diagnosticar las relaciones interpersonales se demuestra que existe debilidad en el manejo de las comunicación entre las personas demostrándose por debajo de la media los indicadores, empatía, compromiso, colaboración, respeto y cordialidad. Sin embargo; existe como fortaleza la creatividad y hábitos de trabajo. A su vez, al determinar la influencia de las relaciones interpersonales en la productividad se logra evidenciar que existe carencia de promover los valores comunicacionales y mecanismos comunicativos por parte de la industria del calzado del Municipio Bolívar, no obstante; existe sinergia en los trabajadores en querer colaborar para alcanzar las metas de producción. Ante ello; se diseñó un plan de acción que comprende cuatro actividades estratégicas: sensibilización al recurso humano sobre las relaciones interpersonales en su desempeño laboral, demostrar la trascendencia que tienen los valores comunicacionales sobre las relaciones interpersonales, la importancia de la planificación y su influencia en las relaciones interpersonales, mejoramiento de la comunicación, seguimiento y evaluación.

**Palabras Claves:** Relaciones interpersonales, Plan de Mejoramiento, Plan de Acción.

## INTRODUCCIÓN

En toda organización, la gestión depende de la calidad de la comunicación y de las relaciones interpersonales instauradas entre sus miembros. De manera particular, en el entorno empresarial el alcance de los objetivos y de las metas depende de la creación de un ambiente armónico del trabajo mancomunado y sinérgico de sus miembros, elementos que determinan la calidad de la gestión, que influyen directamente en el proceso productivo.

Para muchos países a nivel internacional a principios de los ochenta, adoptaron reformas económicas que generaron cambios decisivos en su economía, tal es el caso de México y el Reino Unido. Dichos cambios, les permitiría la apertura de nuevos mercados eliminando el intervencionismo del Estado, instaurando nuevas condiciones de negocios. Aquellas empresas en industrias de uso permanente de mano de obra se vieron en la necesidad de adaptarse a la nueva división internacional del trabajo, donde estos países empezaron a jugar un papel importante.

Asimismo, la industria del calzado tuvo una reestructuración significativa a nivel internacional, originado a que muchos países redefinieron su base competitiva para adaptarse a los cambios que se estaban dando, pues su objetivo era desarrollar ventajas competitivas que los mantuvieran en el mercado y adaptarse a las nuevas condiciones de negocios en esta industria. Lo cual, los llevó a descuidar el talento humano y sus relaciones interpersonales, quienes son los protagonistas fundamentales en el proceso productivo de cualquier organización, pues afecta considerablemente su desempeño laboral.

Por consiguiente, la actividad investigativa crea la necesidad constante, por la innovación, la confrontación de ideas que permitirán generar cambios en el individuo y en la sociedad. A su vez, se espera que éste sea capaz de aprender por sí mismo, innovar, cuestionar críticamente con autonomía intelectual. De manera que, la investigación es una tarea fundamental para todo profesional, pues a partir de ella se pueden producir cambios sociales profundos que permitan mejorar la sociedad en la cual el individuo se está desarrollando. En la actualidad, puede observarse que en

muchas industrias venezolanas pareciera existir una distorsión entre el personal, lo que afecta directamente a todo el entorno laboral.

Por ello, una comunicación efectiva entre todo el personal es fundamental para el logro en la calidad de sus relaciones interpersonales, pues beneficia a trabajar de forma integrada para el alcance de los objetivos ya propuestos por sus directivos.

De allí la necesidad de estudiar estas variables en el contexto de las industrias del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira, que permitirá de alguna forma intervenir para hacer ciertas formulaciones importantes. En tal sentido, el objetivo general de esta investigación es; Diseñar un plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira.

Para el logro de esta investigación se consideró el desarrollo de un trabajo enmarcado en un estudio de tipo descriptivo, asumiendo como contexto tres de las diez fábricas de calzado del mencionado Municipio. Asimismo, el trabajo está estructurado de la siguiente forma: El Capítulo I, denominado El Problema, se describe la situación problemática abordada, se establecen los objetivos de investigación y su justificación. El Capítulo II, corresponde al Marco Teórico incluye los antecedentes, las bases teóricas que sustentaron la investigación posibilitando la operacionalización de las variables. Por otra parte el Capítulo III se refiere al Marco Metodológico en su contenido, describe el tipo, diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas para la recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento más las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En este mismo orden se presenta el Capítulo IV donde está la presentación y análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento. Asimismo, el Capítulo V, mostrará las conclusiones y recomendaciones de la investigación, respecto al Capítulo VI, tendrá la presentación de la propuesta. Cerrando con las referencias bibliográficas y los anexos respectivos de la investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

El hombre es un ser social por excelencia, pues depende de sus semejantes desde que nace hasta que muere, la manera como este reacciona ante los demás y cómo estos reaccionan con él, influirá de manera decisiva en lo que logre en todos los aspectos de su vida. Esta dependencia de otros es fácilmente evidenciable en los esfuerzos que se hacen por labrarse una profesión o un estatus profesional, donde el camino hacia la cima no sólo se logra con tener talento y trabajar arduamente, sino que depende en gran medida del buen manejo de las relaciones interpersonales.

Aunado a esto, y debido a la superpoblación y complejidad del mundo actual, es casi imposible que exista un momento en el cual un individuo no deba relacionarse con los otros, puesto que, de esta interrelación dependerá el logro de los objetivos propios. Al respecto, Marston (1999), señala que: “las relaciones interpersonales son consideradas como un instrumento definitivo para producir resultados con otras personas mediante el cual se desarrolla gran parte del desempeño laboral” (p. 356). De lo antes expresado puede inferirse, la importancia de las relaciones interpersonales para fomentar un ambiente laboral agradable y obtener resultados más eficaces y eficientes. Es por ello que el trabajador debe manejar este aspecto de forma adecuada, es decir, permitir el desarrollo de habilidades comunicacionales, sociales y emocionales, para que su interacción con otros trabajadores resulte armónica y efectiva, pues son precisamente ellos los responsables de llevar las riendas de cualquier organización.

Por otra parte, Fritzen (2002), señala: “las relaciones interpersonales constituyen la médula de la vida y forman el tejido de nuestra identidad personal” (p. 68). Lo

expuesto expresa que el ser humano gracias a la atención que le dispensan sus semejantes, mantiene relaciones interpersonales fluidas que le permiten la participación activa y la convivencia en la sociedad de referencia. Por ello, de acuerdo con el contexto de investigación en el ambiente de producción empresarial, es necesario que los trabajadores manejen las relaciones interpersonales en un plano asertivo que ofrezca calidad de vida laboral para que el personal demuestre sus destrezas, en las funciones asignadas, de manera eficaz.

En este orden de ideas, las relaciones entre compañeros de trabajo deben desarrollarse de una forma afectiva, es decir, semejando la interacción de un contexto familiar organizado en el que se genere un feedback, y donde cada individuo pueda decir qué aspectos son positivos, cuáles son mejorables con sinceridad y constructivamente, además, crear normas propias de convivencia para desarrollar con armonía el trabajo que le corresponde como integrante de un equipo de trabajo ya constituido.

Cabe destacar que si el empleado logra mantener relaciones interpersonales fluidas en su entorno laboral, puede conocer a cada uno de sus compañeros de trabajo, no sólo en su aspecto físico, sino también en su comportamiento en el entorno que están compartiendo. Dicho conocimiento, permite una mayor comunicación, que afianza los valores morales, sociales, espirituales y contribuyen al desarrollo de los aspectos pedagógicos, facilitando así, la adquisición de aprendizajes significativos (Fritzen, 2002). En este punto vale destacar que, en el proceso de relaciones interpersonales intervienen elementos como: la comunicación, el liderazgo, el ambiente, la socialización, las estructuras jerárquicas, entre otros aspectos que son clave para que prive en una empresa el mejor clima para trabajar. Respecto a las relaciones interpersonales, Zaldívar (2004), las concibe como “todo intercambio que establece el individuo con el entorno” (p.23), son interacciones que se fundamentan en la calidad, cantidad y tipo de comunicación que las personas establecen entre sí.

Sin embargo, cuando las relaciones interpersonales entre los trabajadores no se desarrollan de manera efectiva se presentan conflictos originados por la falta de comunicación, que generan en algún momento agresiones verbales, como: insultos y

comentarios descalificativos e incluso malos entendidos. Tales acontecimientos, pueden darse a la mala utilización de los estilos de comunicación, los cuales pueden afectar las habilidades comunicacionales; puesto que se están empleando técnicas de expresión poco fluidas o medios no adecuados. En síntesis, se está en presencia de procesos de comunicación inadecuados, bien porque el emisor no emplea el canal correcto, o porque el receptor no comprende el mensaje.

La situación descrita anteriormente, conduce a consecuencias desfavorables, tales como: el desconocimiento de los deberes, de los derechos propios y ajenos, el nivel de autonomía delegado, la participación activa, la autenticidad, la transparencia, la simpatía y la empatía que debe reflejarse hacia otras personas. Debe recordarse, que la comunicación es la base esencial en el trato entre compañeros de trabajo, como bien es conocido, los procesos laborales positivos se logran en mayor parte mediante una comunicación clara, sencilla y efectiva.

En efecto, muchas veces los trabajadores de diversas organizaciones, mantienen relaciones interpersonales superficiales, a ésta situación no escapan los trabajadores de la Industria del Calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira, donde el investigador, pudo evidenciar mediante entrevistas preliminares realizadas a los gerentes y dueños de algunas empresas, la existencia de rivalidades entre sus trabajadores, conflictos, poca comunicación, escasa colaboración; lo que a su vez genera apatía entre el grupo y sus labores, ausencia de motivación ante las funciones asignadas, resentimientos y frustraciones. Lo anterior, repercute directamente en el crecimiento personal de los trabajadores, logro de metas y los objetivos ya trazados.

Sobre este particular, Fruchling citado por Bellikopk (2000), expresa que las relaciones superficiales; “están marcadas por un nivel descriptivo de conocimiento de los demás, conocer a alguien descriptivamente es conocer sólo las características físicas exteriores que bastan para diferenciarlos de los demás” (p. 40), es decir, que las relaciones interpersonales superficiales no permiten el desarrollo armónico de la comunicación, en este caso, entre los trabajadores.

La problemática del trabajo de investigación radica en las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio

Bolívar del Estado Táchira. Ahora bien, para que se desarrollen en el plano operativo, deben manejarse de acuerdo con Marston (1999) desde un punto de vista integral, “donde se conjugue el conocer a las personas desde el aspecto físico, afectivo y emocional” (p.23); admitiendo de esta forma un intercambio de ideas, experiencias e inquietudes, que permita la diferenciación de cada ser humano. Por tanto, es necesario mejorar las relaciones entre el personal del objeto de estudio, basándose en el hecho, de que cada ser humano es diferente a los demás, aun cuando en todos ellos existan los mismos componentes básicos.

El Municipio Bolívar tiene como capital a San Antonio del Táchira, cuya ubicación político territorial está en el extremo occidental del Estado Táchira, su capital se encuentra a 48 kilómetros de San Cristóbal, limita por el Norte con el Municipio Pedro María Ureña, Sur con los Municipios Junín y Rafael Urdaneta y Oeste con la República de Colombia, además tiene una superficie total 204 Km<sup>2</sup>. Asimismo, posee actividades mineras, agrícolas, comercio, industrias textiles, marroquinería, calzado y metalmecánica. Debe aclararse, que la marroquinería, está referida exclusivamente a la elaboración de carteras, bolsos, correas, y otros utensilios de cuero, pero no a la fabricación de calzado, que según Corpoandes (2009) coexisten 10 fábricas en San Antonio del Táchira.

Contextualizada la problemática ya planteada, la misma está íntimamente ligada al clima organizacional de una empresa, es a ese ambiente mediante el cual las personas desempeñan su trabajo, al respecto Goncalves (2000) sostiene que el clima en las organizaciones está integrado por elementos, como: “el aspecto individual de los empleados, los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión normas; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; liderazgo; y por supuesto la estructura con su macro y micro dimensiones”(p.34). También pueden mencionarse otros factores como, los cambios bruscos de una empresa, altos niveles de rotación, conflictos por falta de claridad en los roles, ausencia del desarrollo de autoestima por parte de los empleados y el hecho de no seguir las normas de convivencia pautadas.

De acuerdo a entrevistas preliminares que el investigador realizó, se manifiesta que hay falta de comunicación, percibiéndose agresión verbal, presencia de

comentarios que llevan a malos entendidos y desacuerdos entre los grupos, acciones que constituyen estilos de comportamientos no operativos que afectan las relaciones interpersonales en cualquier organización empresarial y constituyéndose en plataforma para plantearse la presente investigación.

Sobre la base de esta situación problemática Arciniega (2002), afirma; “que en un clima inadecuado donde el personal directivo, administrativo y sus trabajadores sienten insatisfacción por el ambiente que se genera diariamente se crean expectativas poco alentadoras, negativas, inseguras, llevando a las empresas hacia un rango de poca productividad” (p.54). También al descontento laboral, al descontrol general, la incertidumbre y hasta el cierre de la compañía.

Es así como surge la necesidad de proponer un plan de mejora para las relaciones interpersonales en las empresas del calzado, como una alternativa de solución que permita alcanzar el éxito, porque de continuar la situación problemática referida a las relaciones interpersonales en la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira, ésta se verá cada vez más afectada en cuanto al clima laboral entre los trabajadores, pues ello dificulta los procesos de comunicación, indispensables para el reconocimiento y ejecución de las funciones asignadas, como también, para el desarrollo armónico de actividades grupales, intercambio de ideas, inquietudes y pensamientos, que afectan la producción de calzado en este Municipio.

En este sentido se pretende realizar un análisis de la situación ya planteada, con la finalidad de manejar en armonía y mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores de las Industrias de Calzado del Municipio Bolívar, Estado Táchira; proponiendo un plan gerencial que permita adquirir en los trabajadores habilidades sociales al relacionarse con sus compañeros de trabajo, en la búsqueda de unas relaciones estrechas, fluidas, con un patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por todos sus miembros.

Todo lo antes expuesto permitirá que la presente investigación intente responder las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de las relaciones interpersonales de los trabajadores adscritos a la industria del calzado en el Municipio Bolívar?

¿Cómo influyen las relaciones interpersonales en la productividad en la industria del calzado en el Municipio Bolívar?

¿Cuál sería el plan gerencial que permitirá mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar?

Estas interrogantes generaron una serie de objetivos, tanto el general como los específicos, que serán desarrollados durante toda la investigación.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira.

### **Objetivos Específicos**

-Describir la situación actual de las relaciones interpersonales de los trabajadores adscritos a la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira.

-Determinar cómo influyen las relaciones interpersonales en la productividad de la industria del calzado del Municipio Bolívar.

-Proponer un plan gerencial que permita mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores de las industrias del calzado del Municipio Bolívar del Estado Táchira.

## **Justificación de la Investigación**

El estudio de las relaciones interpersonales dentro de cualquier empresa se considera fundamental, pues mediante ella se desarrolla gran parte del desempeño personal de los trabajadores dentro de cualquier organización, tales como; en el ámbito familiar, escolar, laboral y social. Por tanto, las relaciones interpersonales entre los trabajadores deben estar determinadas y analizadas puesto que influyen en el

proceso productivo de las empresas; ahora si dichas relaciones no se desarrollan de manera clara, sencilla, armónica y afectiva, se puede estar perdiendo el ajuste social, la convivencia integral, los gestos de dar y recibir sin intereses individualistas más la inclusión activa en el medio social de referencia.

En este sentido, ya sobre la base de la comunicación como punto central de las relaciones interpersonales, por cuanto se realiza a través de ella; la mediación de acuerdos propios de la cultura institucional que busca un proyecto en común; se considera relevante el hecho de evaluar los aspectos que permiten el desarrollo de adecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores del objeto de estudio. Por ello, los elementos interpersonales serán implementados según Bellikopk, (2000), como “Los componentes encargados de mediatizar para que las personas establezcan el cruce de interacción donde se determine el grado de libertad, solidaridad, compañerismo, afectividad y efectividad en la organización” (p.124). De allí, se desprende la importancia de mantener relaciones interpersonales efectivas que permitan el logro de interacciones satisfactorias tanto personal como profesional, para propiciar un ambiente agradable que motive el desempeño laboral de los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es así como la investigación se aproxima al tema de las relaciones interpersonales bajo la óptica de las habilidades comunicacionales, sociales y emocionales que presentan y practican los trabajadores de las Industrias de Calzado del Municipio Bolívar del Estado Táchira, promoviendo así actividades prácticas viables en función de buscar soluciones a las acciones planteadas en la propuesta, adecuándolas al contexto. Por tanto, se centra el interés en indagar sobre la situación real de las relaciones interpersonales de los trabajadores de las Industrias de Calzado, pues de esta forma la investigación tendrá relevancia social, en virtud de estar dirigida a grupos de personas, para su crecimiento personal, laboral y su ética profesional.

Por otra parte, el estudio se justifica desde el punto de vista teórico, porque se apoya en modelos y estudios existentes sobre las relaciones interpersonales, las teorías conductuales, el aprendizaje social, la comunicación, los cuales servirán de soporte al constructo y de plataforma para futuras investigaciones. Asimismo, desde

el aspecto metodológico, se diseñará un instrumento que permitirá recoger toda la información propuesta en los cuestionarios previamente elaborados por el investigador, éstos generarán una serie de datos, que posteriormente serán analizados para llegar al diagnóstico definitivo del problema planteado, que determinará los detalles más relevantes del tema y así se hará la propuesta respectiva. Todo este proceso metodológico es clave también para otros estudiosos en el área de las relaciones interpersonales.

En el aspecto práctico, se aportará un análisis para la búsqueda de soluciones a la situación expuesta en el diagnóstico, orientado a que sean más efectivas las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la industria del calzado de San Antonio del Táchira, en vista de la necesidad de establecer relaciones efectivas que lleven a descubrir el auténtico sentido del trato entre el personal gerencial, empleados administrativos, obreros y usuarios en general, con la finalidad de mantener un buen clima laboral, tanto en las actividades internas como las externas que se realizan.

Así pues, la investigación es coherente con la gestión empresarial, ya que involucra tanto a los gerentes como al personal en general, y que además de gestionar y trabajar la parte administrativa / operativa, no se desliga en ningún momento de la parte humana, el deber ser de la presente investigación.

### **Alcances y limitaciones**

Respecto al alcance, la presente investigación servirá como base a otros trabajos que deseen realizar estudios pertinentes con las relaciones interpersonales, para cualquier empresa, indistintamente de la rama o sector empresarial, debido a que las relaciones interpersonales son manejadas en cualquier contexto organizacional. Haciendo referencia a las limitaciones el investigador encuentra resistencia en la vinculación del nivel gerencial, trabajadores y obreros, donde se observó a través de entrevistas realizadas carencia o falta de integración por parte de los miembros de las empresas en general.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El tema de las relaciones interpersonales es un aspecto fundamental para el buen desarrollo de una empresa; este permite elevar los niveles de producción y además mantener un excelente clima organizacional. Todo esto como pilar primordial de cualquier organización, para llevarla hacia una verdadera productividad en toda la extensión de la palabra. Ahora bien, en ciertas empresas existen situaciones problemáticas en cuanto a las relaciones entre sus grupos de trabajadores, pues en vez de ser efectivas son inadecuadas y bajo este escenario, repercute en un desempeño empresarial efectivo.

#### **Antecedentes Relacionados con la Investigación**

En toda investigación, es necesario, realizar una revisión de estudios previos, relacionados con el área problemática que se investiga, con la finalidad de hacer un análisis del contenido metodológico que responda a métodos y procedimientos, que estos ofrecen información relevante sobre el tema, producto de investigaciones donde apliquen el método científico. A continuación se presentan algunos estudios previos a la presente investigación, desde: lo Internacional, Nacional, Regional o Local, que servirán como referencias para la autenticidad del presente trabajo.

Clemente (2010), Perú, empresa telefónica. Quien realizó su tesis doctoral sobre, la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de clima organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa telefónica del Perú y un cuestionario de satisfacción a sus

respectivos clientes. La hipótesis principal señalaba que existía relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en el sentido que al mejorar el clima organizacional se incrementa la satisfacción del cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección más los valores colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa. Este antecedente es pertinente, debido a que el segundo objetivo mide la variable productividad y toma en cuenta la satisfacción al cliente.

También Hernández (2002), México, Universidad del valle de México. Orientó su trabajo sobre; La optimización del recurso humano para aumentar la productividad en la empresa constructora Gutiérrez de Velasco de la ciudad de Xalapa -Veracruz, en la Universidad del valle de México. Cuyo objetivo fue el de comprobar, si el hecho de tener una gran satisfacción en el empleo representa un elemento vital de cooperación y las relaciones entre los grupos de trabajo. El diseño metodológico empleado fue un estudio descriptivo del tipo investigación-acción, usando tanto datos comparativos como observaciones de todo el grupo de trabajadores, por ser una empresa pequeña. Como conclusión establece el investigador que más del 85% de los trabajadores han manifestado que se sienten satisfechos con sus trabajos. Porque el desempeño más cuidadoso da origen a una satisfacción más profunda por medio del circuito de retroalimentación de desempeño-satisfacción. Las recomendaciones van orientadas a la creación de comités para asegurar que se mantenga la mejor productividad empresarial. Esta investigación se relaciona con el presente trabajo porque busca la productividad empresarial, la eficacia en las relaciones interpersonales fines primordiales y además hacer propuestas a través de la creación de comités de trabajo.

Así Matos (2009), Venezuela, Universidad del Zulia. Denomina su trabajo de grado; Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes, para optar al título de magíster scientiarum en orientación educativa de la Universidad del Zulia, tuvo como objetivo fundamental diseñar un modelo de intervención para

mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre docentes y directivos del Núcleo Escolar Rural 365, del Municipio Valera del Estado Trujillo. La metodología que utilizó fue de tipo descriptivo con diseño de campo no experimental. La muestra estuvo compuesta por veinte docentes y dos directivos a quienes se les suministro un cuestionario de ciento cincuenta ítems. Se analizaron los datos utilizando la estadística descriptiva y los resultados revelan que, el proceso de comunicación y las relaciones interpersonales que existen entre directivos y docentes no han alcanzado su pleno desarrollo ni los niveles óptimos. En tal sentido, se correlaciona con el presente trabajo de investigación porque su objetivo está centrado en diseñar modelos para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales, además, utilizó una metodología descriptiva con aplicación de un cuestionario.

Otros fueron Lugo y Santil (2005), Venezuela, UPEL, extensión Maturín. Con su trabajo Intitulado; Lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados del Departamento de Administración de esta Institución de Maturín. Para optar al título de Licenciados en Gerencia de Recursos Humanos. El cual tuvo como objetivo general, diseñar lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados del Departamento de Administración de esta Institución. Se abordó a través de un estudio de campo del nivel descriptivo, se aplicó un cuestionario a 25 empleados y se diagnosticó que el problema en las relaciones interpersonales surge porque la comunicación no está fluyendo en todos los sentidos y se incumple con los canales establecidos. Este trabajo está relacionado con la presente investigación pues focaliza su atención en las relaciones interpersonales, pues diseñó lineamientos para mejorarlos y su accionar metodológico, es similar.

Asimismo Villarroel y Figuera (2005), Venezuela, UCV. Llamaron su trabajo, Clima organizacional dado por la satisfacción laboral de las enfermeras de atención directa (EAD) en las unidades de hospitalización de la clínica Vista Alegre, en la Parroquia El Paraíso, Distrito Capital. El propósito del presente estudio, estuvo orientado a determinar la percepción de enfermeras y enfermeros del clima organizacional, en su dimensión: Características organizacionales; y, la calidad del cuidado de enfermería, en su dimensión satisfacción del usuario. El estudio realizado

en la unidad de emergencia del hospital militar mencionado, se vinculó al diseño no experimental, tipo descriptivo transversal, cuya población fue integrada por 64 enfermeras (os) que laboran en dicho hospital, seleccionándose aleatoriamente el 20,48% para conformar la muestra; así mismo, 82 usuarios de los cuales el 25,42% integro la muestra. Para recolección de la información se elaboraron dos cuestionarios, uno para medir la variable clima organizacional, constituido por 39 ítems, en escala lickert de 4 puntos, cuya confiabilidad alcanzó un valor de 0.98; el otro, que midió la variable calidad del cuidado de enfermería, contentivo de 26 ítems, en la misma escala, obtuvo un valor confiable de 0.91, en ambos casos medida aplicando el índice de confiabilidad Alfa de Cronbach.

En los resultados, las enfermeras y enfermeros se muestran altamente satisfechos y satisfechas por las características organizacionales del hospital militar, en lo referido a la estructura organizativa, trabajo desafiante (53,1% y 34,4%); innovación efectiva (46,9% y 28,1%); comunicación efectiva (56,3% y 28,1%) y, sistema de recompensa (56,3% y 31,3%). Un 18,8% se situó en la categoría nada satisfecho por la innovación efectiva en cuanto a la variable calidad en el cuidado de enfermería, un alto porcentaje de los usuarios, se mostró altamente satisfecho, por la relación interpersonal (61,3%), la eficacia en el cuidado (77,4%), seguridad en el entorno (80,6%) y la calidad de vida (64,5%) que le ofrecen enfermeras y enfermeros adscritos a la emergencia de adultos, un porcentaje importante se situó en la categoría medianamente satisfecho, para los indicadores estudiados. Este trabajo, aporta a la presente investigación satisfacción en su estructura organizacional y poseen unas relaciones interpersonales y comunicacionales efectivas; lo que el investigador busca para las fábricas del calzado en el Municipio en cuestión.

Respecto a la investigación de Símil (2001), Venezuela, Universidad de Carabobo. Quien ejecutó su trabajo sobre; la influencia de las relaciones interpersonales en una compañía de seguros, el cual la desarrolló para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo en Valencia, en ella, estudia los factores de trabajo que inciden en la insatisfacción laboral. Planteó como objetivo general, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de

Frederick Herzberg y sobre los factores motivadores, para obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores que repercuten en las relaciones interpersonales. El estudio fue de tipo documental dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Las conclusiones en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes negativas hacia los diferentes factores de trabajo por lo que pudo deducir, que existe insatisfacción, por ello recomendó seguir una línea de trabajo organizacional adecuada a través de la implementación de estrategias. Se puede inferir que está relacionado con la temática y objetivos, con la investigación que se lleva a cabo sobre las relaciones interpersonales en la industria del calzado.

Para Pérez (2005), San Cristóbal, UNET. Denominó su trabajo; Estrategias para mejorar el Clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Sucursal La Concordia en la ciudad de San Cristóbal, Estado Táchira. El objetivo de investigación se refirió al diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional. La metodología utilizada se enmarcó dentro de la modalidad descriptiva de campo, como muestra se tomó la totalidad de los trabajadores. La conclusión de esta investigación, estableció que debe crearse conciencia en la alta gerencia y en cada uno de los miembros de la organización, de manera que el mejoramiento de las relaciones interpersonales y en general del clima organizacional les permita obtener un verdadero éxito empresarial y laboral. Con respecto a las recomendaciones la autora propuso la creación de un programa de motivación para el personal de la empresa. Esta investigación se relaciona con la presente porque trata sobre el diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional en una empresa que por supuesto incluye la temática de las relaciones interpersonales, y esto es parte esencial del objetivo general de la presente investigación. Asimismo, se asocia en cuanto a la metodología de carácter descriptiva y la utilización del cuestionario como instrumento de recolección de información.

En consecuencia, las investigaciones mostradas con anterioridad demuestran metodológicamente y en atención a los resultados obtenidos, expresan la importancia de seguir ahondando en el estudio de dichos trabajos para fortalecer la gestión administrativa de los diferentes escenarios estudiados, a través del conocimiento del

clima organizacional, ya que este proporcionará información actualizada sobre las percepciones que determinan los comportamientos de los trabajadores entre sí, y su interacción con sus empleadores. Se precisa que estos antecedentes guardan similitud y tienen analogía con la presente investigación en diversos aspectos como la temática, los objetivos, la metodología, los resultados y ciertas recomendaciones.

### **Bases Teóricas**

Es un hecho incuestionable, que el tema sobre las relaciones interpersonales ha sido estudiado por investigadores, organismos nacionales e internacionales. Durante años han dado valiosos aportes teóricos que no pueden pasar desapercibidos y serán presentados en este capítulo, producto de la revisión bibliográfica efectuada, y los mismos servirán para sustentar la presente investigación.

### **Evolución Histórica de las Relaciones Interpersonales en las organizaciones**

El movimiento moderno de las relaciones humanas, nació con los estudios de Elton Mayo en 1927 en la Western Electric Company, situada en Hawthorne cerca de Chicago, junto a sus colaboradores demostraron mediante una serie de experimentos los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo tenían sobre la productividad de sus trabajadores. Se llegó a la conclusión, que una organización es un sistema social y el trabajador, sin duda el elemento más importante dentro del mismo. Estas experiencias demostraron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una persona compleja que interactúa en una situación de grupo, difícil de comprender (Villegas, 2000).

Pero, la primera Guerra Mundial alteró por completo el rígido orden de la escala social. Por ejemplo, las mujeres se vieron obligadas a salir del hogar para sustituir en las fábricas y los servicios a los hombres convertidos en soldados. Sin embargo al terminar el conflicto bélico muchas de ellas continuaron en sus puestos de trabajo a veces por la sencilla razón de que los patrones preferían una mano de obra más barata y menos conflictiva. Esta incorporación de la mujer al trabajo significó cambios no

sólo en su apariencia física, las faldas y los cabellos se cortaron, sino también en las relaciones familiares; pues los hijos y el hogar quedaron al cuidado de terceros o no se les prestó tanta atención. Esta primera Guerra Mundial estuvo precedida por grandes luchas sociales y sindicales. Basta recordar las campañas por las jornadas por ocho horas y la seguridad laboral. Al final de la Guerra, el viejo mundo se vio conmocionado por revoluciones que pusieron fin a muchos Imperios y Monarquías.

Ahora bien, la Segunda Guerra Mundial, precedida por los años terribles de la depresión económica, consolidó todos estos cambios sociales. Después de este conflicto, los seres humanos se habían vuelto más realistas y objetivos, se habían despojado de muchos conceptos falsos y anticuados. Precisamente es a partir de los años treinta cuando comienza a surgir un empresario inteligente, que busca nuevos caminos en el plano de las Relaciones Humanas. Eran los hijos de los viejos pioneros. Habían ido a las mejores universidades. Sabían que la clave del triunfo estaba en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, pero estas demandaban a su vez, un personal más calificado. El personal calificado exigía otro trato.

De manera que, grandes empresas norteamericanas y europeas, como Ford, Western Electric o Siemens, ofrecieron por iniciativa propia a sus empleados notables mejoras sociales, como eran, sueldos elevados, becas para los trabajadores y sus hijos, planes de jubilación, mejores condiciones ambientales de trabajo, etc. Se abrió paso a la idea de que un trabajador contento produce más.

Por ello, la manera de pensar del empresario ha ido cambiando a medida que el proceso de industrialización se hace más complejo, hasta sentir la necesidad de aplicar el método científico para el control de conducta humana. Este enfoque olvida que la base de las buenas relaciones humanas exige la humanización de las relaciones entre los individuos y grupos. Ahora bien, la filosofía gerencial considera al individuo como un ente integral, al que deben darle la oportunidad de desarrollar su talento al que más se adapte a su personalidad, para su provecho con la empresa (Villegas, 2000).

En la actualidad las relaciones interpersonales constituyen un conjunto de conocimientos, cuyo objetivo es la predicción y explicación del comportamiento

humano dentro de cualquier organización. Por ello, las buenas relaciones entre las personas necesitan de un marco de justicia en el trabajo, creándose condiciones que faciliten la equidad económica, en un clima de libertad para fortalecer las relaciones, el desarrollo humano y la productividad.

### **Las Relaciones Interpersonales, Aproximación a una Definición**

Para poder movilizar la energía del trabajador y canalizar su comportamiento en la dirección deseada, los científicos de la administración dieron paso a nuevas formas de concebir el trabajo dentro de las organizaciones, así surge la teoría del trabajo en equipo, que se desarrolló a partir de los conocimientos de la psicología social, centrada en los estudios del accionar de la motivación y liderazgo dentro de las organizaciones, ahora se busca no solamente la fuerza física del trabajador, sino también se pretende dar un paso sobre lo que pasa en su subconsciente, que es la aportación de la psicología industrial (Ambrosio, 2012).

Por ello, para poder desarrollar un adecuado trabajo en equipo es necesario entender que la organización es un ente social, donde las personas que lo integran son entes complejos, siendo necesario entender algunos conceptos como las relaciones interpersonales. Ahora bien, la relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas, donde se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por leyes e instituciones de la interacción social (Ambrosio, 2012). Debe resaltarse que, en toda relación interpersonal interviene la comunicación, es la capacidad de las personas para obtener información de su entorno y compartirla con sus semejantes.

Hay que tener en cuenta que, el ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie. Por lo anterior, el papel de todo dirigente y encargado de un equipo, es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuchen los desacuerdos de los otros, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes, en este sentido, las relaciones interpersonales constituyen

un conjunto de discernimientos indispensables para lograr las metas organizacionales. Ya que, mediante los contactos que establezcan entre sí los seres humanos procurarán satisfacer las necesidades, y solamente las personas satisfechas podrán colaborar eficazmente con los objetivos planteados. A tal efecto, Soria (1989) define las relaciones interpersonales de la siguiente manera:

Estas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual, su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha (p. 185).

La ilustración anterior permite inferir, que las buenas relaciones entre las personas necesitan de un marco de justicia laboral, que les facilite la equidad con un clima de libertad para que prosperen las relaciones interpersonales, el desarrollo humano y en consecuencia, la productividad. Es importante resaltar que cada individuo tiene un conjunto de comportamientos que representa su forma de ver las cosas, y esos comportamientos, derivan tanto del medio como de los factores hereditarios que cada persona posee, o que pueda haber adquirido durante su desarrollo en el proceso de socialización. De ahí, que las formas de comportamiento individual tienen poca importancia desde el punto de vista de los intereses del individuo como tal, pero tiene una trascendencia cuando se enfoca con los intereses del grupo y los objetivos organizacionales ya planteados.

Asimismo, este tipo de relaciones son necesarias para lograr los objetivos organizacionales, pues gracias al contacto que establezcan entre si las personas, procurarán las satisfacciones de las necesidades del contacto social y sólo al estar satisfechas podrán colaborar eficazmente con las metas propuestas. Es probable que éstas relaciones, en determinadas circunstancias sean las barreras que se oponen a una acción social afectiva, pues las reacciones emocionales entre la gente que se sienten de algún modo inhibida por la presencia de otros individuos, a los cuales teme, no logre entenderlo pero lo acepta como tal.

A tal efecto, con el fin de lograr relaciones interpersonales efectivas, debe reducirse de alguna manera esta sensación de inhibición, en el sentido de dar una reacción psicológica de temor e incertidumbre, basadas en la inseguridad de sus

relaciones interpersonales, es decir, reacciones con respecto a otras personas que reflejan sensaciones de malestar, que puedan ser difíciles de expresar (Ambrosio, 2012). Otro factor son las hostilidades subyacentes resultantes, que condicionan las reacciones en un grupo cualquiera, además serán las causas de tensión que impidan una orientación completa hacia la resolución de un problema, pudiendo obstaculizar la productividad de un grupo.

Al respecto, Albert (1999) define las relaciones interpersonales como:

Un elemento irreducible de la realidad. Los sentimientos interpersonales, las transacciones afectivas, son los datos esenciales de una relación. El amor es tan real como el odio o la soledad..., los sentimientos interpersonales están vinculados a la experiencia íntima de los individuos, a sus reacciones viscerales, sus dolores, preocupaciones y placeres, su alegría y disgustos, su amor, su miedo, su aburrimiento. Todos estos sentimientos son privados y personales, difíciles de comunicar (p. 60).

Lo expuesto anteriormente permite afirmar, que los sentimientos y afectos influyen de manera determinante en las relaciones interpersonales, además, están vinculadas directamente a las experiencias íntimas de los individuos de manera, que cualquier organización es receptora de todas estas series de emociones.

### **Elementos que Conforman las Relaciones Interpersonales.**

Los elementos como la empatía, afinidad y compromiso, son conceptos que deben entenderse dentro de las organizaciones que pretenden tener buenos resultados en sus equipos de trabajo.

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define dichos elementos de la siguiente manera:

## Cuadro 1

### Elementos de las Relaciones Interpersonales

Autor	Elemento	Definición
Diccionario RAE	Empatía	Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro.
Diccionario RAE	Afinidad	Atracción o adecuación de caracteres, opiniones, gustos... que existe entre dos o más personas.
Diccionario RAE	Compromiso	Dicho de una solución, de una respuesta... Que se dan por obligación o necesidad, para complacer.
Diccionario RAE	Aportación	Dicho de una persona: Llevar la parte que le corresponde a la sociedad de la que es miembro.
Diccionario RAE	Colaboración	Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra.
Diccionario RAE	Sinergia	Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.
Diccionario RAE	Creatividad	Capacidad de creación.
Diccionario RAE	Diseño	Concepción de un objeto u obra destinados a la producción en serie.
Diccionario RAE	Respeto	Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía.
Diccionario RAE	Cordialidad	Cualidad de ser cordial.

*Nota.* Datos tomados del Diccionario de la Real Academia Española (2014). Edición 23ª, publicada en octubre del mismo año.

En el mismo orden de ideas, el investigador considera necesario conocerlos para poder armonizar el grupo de trabajo, potenciando su energía social, formada de la combinación de habilidades del trabajador.

Desde esta óptica las personas con empatía son aquellas capaces de escuchar a los demás, entender sus problemas y motivaciones; poseen normalmente un alto reconocimiento social, ya que se anticipan a las necesidades, antes incluso de que sus compañeros las perciban, saben además identificar y aprovechar las oportunidades comunicativas ofrecidas por otras personas. A tal efecto, nuevos estudios permiten suponer que existe una relación entre la imitación o simulación del comportamiento y la capacidad de empatizar; incluso en el mundo animal se investiga esta capacidad como un posible avance en la evolución, al posibilitar relaciones de cooperación.

En el caso de la afinidad, la gente busca vincularse con quien tiene sentimientos de afinidad, así es como surgen el amor o la amistad, en cuanto a lo social, las personas tienden a agruparse según ciertas afinidades, tales como: políticas, deportivas, religiosas, filosóficas, profesionales, entre otras.

En el ámbito laboral el compromiso; se refiere a la responsabilidad; es decir, si un trabajador comprometido es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él, cuando tiene oportunidad actúa de una forma que va más allá de los intereses de su organización. Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro de un plazo ya estipulado, el cual, supone un esfuerzo permanente para lograr un objetivo, que implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o para la organización que presta sus servicios.

Existe otro tipo de habilidades que pueden tener los integrantes de un equipo de trabajo, y que en la actualidad no pueden concebirse a una persona que posea todos los conocimientos, sino más bien se piensa en un grupo de personas con diferentes destrezas, con la finalidad de poner al servicio del equipo sus esfuerzos y conocimientos para el logro de los objetivos institucionales. Uno de ellos es la aportación, en el entorno se pueden aportar ideas, aportaciones económicas o de otro índole, por ejemplo trabajarle a la empresa horas extras, prolongar su horario de trabajo cuando la empresa lo amerite, darle a su jefe inmediato aportes respecto al

buen funcionamiento de su dependencia, ser leal y mantener los secretos de la empresa.

Otro de ellos es la colaboración, es todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto; tanto para conseguir un resultado difícil de adquirir mediante el trabajo individual, como para ayudar a alcanzar algo a quien por sí mismo no lo podría. Puede ser, realizar el trabajo de un compañero que por diferentes motivos falto a sus labores, ayudar a sus compañeros de vez en cuando a terminar con su trabajo, responderle cualquier pregunta de un nuevo trabajador, entre otras. Así mismo se hace mención a la sinergia, caracterizada por conseguir ventajas en el trabajo asociado, proceso del cual pueden surgir nuevas ideas acompañado de soluciones originales, es a lo que se llama creatividad.

Aunado a esto se encuentra el diseño de grupos de trabajo, el cual se refiere al proceso de creación y desarrollo, para producir un nuevo objeto o medio de comunicación para uso humano.

El proceso de diseñar, para Torrance (1977), suele implicar las siguientes fases:

1. Observar y analizar, en el medio donde el individuo se está desarrollando.
2. Evaluar, mediante la organización y prioridad de las necesidades identificadas.
3. Planificar y proyectar, proponer un modo de solucionar esta necesidad, mediante planos y maquetas, tratando de descubrir la posibilidad y viabilidad de las soluciones.
4. Construir y ejecutar, llevando a la vida real la idea inicial, mediante materiales y procesos productivos.

Es necesario tener en cuenta, que el equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Cuando un individuo se encuentra en su lugar de trabajo, debe acostumbrarse a ir desarrollando buenos hábitos de trabajo, que le ayudarán a ser más productivos diariamente y desempeñarse mejor laboralmente. Por ello se mencionan algunos buenos hábitos que según Robbins (1999) todo profesional debería tener presente para ser más exitoso en su trabajo:

- Alimentación y descanso adecuado: es importante educar su metabolismo a ingerir como mínimo tres comidas al día para obtener una buena alimentación y descansar ocho horas por la noche, para tener más energías, para desempeñarse mejor laboralmente la mañana próxima.
- Higiene personal: debe cuidar su imagen personal, recuerde que usted es quien da la cara por la empresa, así que siempre debe mostrarse al trabajo de la manera apropiada, con la vestimenta adecuada, bien peinado, etc.
- Llega temprano a su oficina: al tener unos minutos, puedes acomodarse de mejor manera, estar listo por cualquier previsto que pueda pasar y de esta manera comenzará su jornada laboral evitando incomodidades y estrés.
- Procura trabajar en un espacio limpio: su escritorio debe estar ordenado, ya que habla mucho del orden que tiene como persona. Asimismo, el mantener todo en su lugar, ayuda a no perder documentos y tenerlos siempre a la mano.
- Mantener una agenda con sus prioridades establecidas: durante la mañana el ser humano suele ser más productivo, es aquí donde tiene que realizar sus tareas más urgentes e importantes. Mantener una lista de objetivos diarios para no tener sobrecarga de trabajo durante los últimos días de la semana.
- No aceptar más trabajo del que puede llevar: no es cuestión de mostrar sus habilidades, es cuestión de hacer su trabajo de la mejor manera posible y eso no lo podrá lograr si está constantemente lleno de trabajo. Nunca es malo pedir ayuda, eso no lo hace un mal trabajador.
- Se amigable con sus compañeros de trabajo: lo ideal es entablar buenas relaciones con aquellas personas que usted ve ocho horas al día, sin embargo no todos los casos funcionan de esta manera; además mostrar compañerismo, evitar los problemas y trabajar adecuadamente dentro del equipo, para que todos se sientan cómodos.

A tal efecto, deben tener siempre presente que todo depende de su personalidad y carácter, pues el escuchar música dentro de horas laborales puede ayudar a la productividad y a trabajar más rápido a ciertas personas pero pudiera distraer a otras. Es aquí donde deben poner mucha atención sobre los hábitos que han ido creando,

para tomar los más adecuados y dejar de lado aquellos que pueden afectar su trabajo y el de los demás.

### **Importancia de las Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales son multidimensionales, pueden analizarse como un producto de la estructura económica, de los hábitos y tradiciones de la sociedad, es lo más importante que existe tanto en lo personal como a nivel organizacional, pues son las que ponen en marcha los recursos materiales y tecnológicos para el buen funcionamiento de la organización.

Al respecto Pascuali (1980) afirma; “el ser humano es lo más importante en la organización, está basado en varios aspectos fundamentales como las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente y son la imagen de toda organización” (p.130); también refiere que el ente humano por sí mismo requiere de respeto y consideración. Precisa del ser humano y su capacidad para interrelacionarse, depende en gran medida el destino de la organización, además ningún individuo es una entidad solitaria, pues éste, está asociado con otra persona. Ahora, las relaciones interpersonales tanto dentro como fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral entre sus compañeros de faena y aquellos que están en diferentes niveles dentro de una organización; sin obviar las diferencias personales como culturales que afectan dichas relaciones.

También Pascuali (1980), expone; “todos traen aportes al trabajo y mientras exista un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marcharán muy bien” (p.140). Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sean personales o administrativas deben valorar los aportes de los otros. Debe tenerse conciencia, que para poder desenvolverse bien en el lugar de trabajo, hay que tener en cuenta, además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los otros, es otra fuente de stress para muchas personas, controlándose mediante la práctica de francas relaciones interpersonales.

Respecto a las diferencias tanto culturales como ideológicas, refiere el autor, “es

imprescindible tener en cuenta las costumbres y maneras de las diversas culturas o clases sociales y es importante aprender a defender los propios derechos, las individualidades, sin agredir ni ser agredido”(p.155); ésta es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales, positivas, para poder vivir mejor y poder realizar las labores cotidianas bajo una conducta social acertada hacia sus compañeros de labores, asimismo tener resultados satisfactorios tanto personales como empresariales.

Así mismo Espinoza (2004), en su ensayo Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela, publicado en la Revista Visión Gerencial, menciona que en la década de los ochenta surge la aparición de las gerencias de recursos humanos en el país, comienzan a ocurrir cambios importantes, por cuanto se percibe un mayor interés en el trabajador como persona. La gerencia de recursos humanos empieza a tener una preocupación mayor por mantener relaciones cordiales y satisfactorias con sus trabajadores. Se profundiza y se quiere mejorar en temas tales como la motivación de los empleados, la comunicación interpersonal, la planificación de carreras y la compensación, entre otros.

En la medida en que aumente el número de trabajadores y se complique el manejo de los asuntos relacionados con ellos, la relación entre los mismos cobra mayor importancia en la organización, por ello, es necesario considerar la gerencia de recursos humanos como unidad estratégica, y en esto juega un rol fundamental la alta dirección, la cual contribuye de manera efectiva con el logro de los objetivos organizacionales. Cada organización debe desarrollar y adoptar el modelo que mejor se ajuste a sus necesidades, y la función de personal tendrá la importancia que la organización le otorgue.

Por consiguiente, todas las personas necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante, ya que, este crecimiento personal en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, otros). Basta recordar, los esfuerzos desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento profesional.

A continuación, se presenta un cuadro con una serie de definiciones que va a enriquecer el deber ser de la verdadera importancia de las relaciones interpersonales.

## Cuadro 2 Importancia de las Relaciones Interpersonales

	<b>Definición</b>
<b>Tradiciones</b>	Se trata de aquellas costumbres y manifestaciones que cada sociedad considera valiosas y las mantiene para que sean aprendidas por las nuevas generaciones, como parte indispensable del legado cultural. Definicion.De [en línea]. Eeuu, [Fecha de consulta: 09 junio 2015]. Disponible en: < <a href="http://definicion.de/tradicion/#ixzz3czuOPWhE">http://definicion.de/tradicion/#ixzz3czuOPWhE</a> >
<b>Diferencias personales</b>	Se refieren a variaciones en la manera como la gente responde a la misma situación de acuerdo a sus características personales; además, ejercen un profundo efecto en el rendimiento y la conducta en el trabajo. LinkedIn Corporation [en línea]. Eeuu, [Fecha de consulta: 09 junio 2015]. Disponible en: < <a href="http://es.slideshare.net/gata1/como-entender-las-diferencias-individuales">http://es.slideshare.net/gata1/como-entender-las-diferencias-individuales</a> >
<b>Diferencias culturales</b>	Las diferencias culturales del comportamiento humano están basadas en los valores que cada grupo emplea en las relaciones sociales. Otros aspectos que conforman la variación cultural son las percepciones, actitudes, estereotipos, creencias, categorías, expectativas, recuerdos y opiniones. Yvette Reisinger, International Tourism. Cultures and Behaviour [en línea]. Oxford, Elsevier, 2009, pp. 119-163. [Fecha de consulta: 09 junio 2015]. Disponible en: < <a href="http://interculturals.bligoo.com.mx/diferencias-culturales-y-valores">http://interculturals.bligoo.com.mx/diferencias-culturales-y-valores</a> >
<b>Acercamiento personal</b>	Precisa del ser humano y su capacidad para interrelacionarse, depende en gran medida el destino de la organización, además ningún individuo es una entidad solitaria, pues éste, está asociado con otra persona. Pascuali (1980). Comunicación y Cultura de Masas. Caracas. Monte Ávila Editores.

*Nota.* Datos tomados de Fuentes mencionadas anteriormente en el cuadro 2.

## Relaciones Superficiales

Muchos Psicólogos con frecuencia han hablado sobre la importancia que tiene el amor verdadero o la amistad profunda en la felicidad de una persona. Sin embargo, conviene precisar, que en el plano afectivo, las relaciones más superficiales, como por ejemplo, el vínculo con conocidos o el compañerismo también suman autoestima y pensamiento positivo a una persona que se siente integrada en un entorno de relaciones. El simple hecho de ir caminando por la calle y que te salude una persona, es un gesto gratificante. Valorar todas las relaciones en su contexto justo es un paso

importante a la hora de no infravalorar relaciones que suman valor, aunque éste sea menor que el de la amistad verdadera (Nicuesa, 2014).

Las relaciones superficiales también están basadas en el respeto, la cordialidad y la convivencia. Por otra parte, con frecuencia, ésta relación puede ser el punto de inicio de un vínculo más profundo, ya que toda amistad tiene su proceso de crecimiento que parte desde cero. Asimismo, suman autoestima a la vida. A tal efecto, el conflicto interior y el malestar surgen cuando una persona solo tiene relaciones de este tipo con los demás. En ese caso, puede sentirse vacía al sentir que estas relaciones no la llenan de verdad; está claro que las relaciones superficiales no pueden llenar las carencias no cubiertas por la amistad verdadera.

Ahora bien, un ámbito en el que se establecen muchas relaciones superficiales es en el trabajo, ya que, es un entorno en que el compañerismo es clave para trabajar satisfactoriamente. Así pues, las relaciones más superficiales son aquellas en las que no se comparte tanto al nivel de intimidad como en la amistad verdadera. Y a pesar de eso, se comparten momentos agradables y prolongados en este tipo de vínculos, aunque sea desde otra perspectiva. Hay que recordar siempre, que los seres humanos son sociales por naturaleza, pues necesitan la compañía de la familia, amigos y conocidos para sentirse plenamente bien. La soledad constante es dolorosa.

Díaz (2004), en su publicación de La Revista Mexicana de Psicología, expone que los seres humanos consistentemente evalúan estímulos que pueden ser otras personas o situaciones de la vida cotidiana, donde, el sistema de evaluación puede estar fuertemente señalado por la personalidad, historial de apego, normas socio culturales, entre otros; es por ello que cuando se forma una relación se espera que la evaluación que se hace de dicho estímulo (persona) sea diferente, ya que depende de la composición de elementos mencionados y la vinculación que puede tener una persona con otra.

## **El Clima Organizacional (Laboral)**

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional, pues se trata de un tema planteado desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y la teoría de sistemas, para el estudio de las organizaciones. Ahora bien, el concepto de clima (incluso su connotación geográfica y atmosférica) permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión reduccionista, a una global, que sea capaz de integrar el ambiente como variable sistémica y abarque fenómenos desde una cesión compleja.

Pues bien, la relación sistema/ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de su teoría general, propuesta por Bertalanffy (1984) con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en la década de los sesenta. Esta proposición bajo esta perspectiva, encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de otros. Por ello, la Escuela Clásica, encontró fuertes críticas por enfoques de corte psicológico, por la Escuela de Relaciones Humanas.

No obstante Parsons (1966) por su parte, había propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con respecto a la sociedad; proponía además, un camino que integrara la personalidad, el sistema social organizacional con sus niveles culturales. Dicha integración podría producirse mediante roles, status y expectativas, tomadas en consideración las orientaciones de la personalidad bajo orientaciones formales.

Sin embargo, esta teoría no pudo ser comprendida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba difícil para los investigadores de la época realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta parsoniana fue marginada, como en el caso del trabajo de Katz y Kahn (1977) y Buckley (1973).

De manera que, el clima organizacional surge en un momento en que es necesario dar cuenta a fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una

perspectiva holística, pero al mismo tiempo sea suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el desarrollo organizacional. A tal efecto, el clima organizacional como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, implica una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Ahora, cuando se analiza el clima organizacional, desde una óptica psicológica pueden apreciarse dos niveles: a) Las características del ambiente de trabajo y b) La influencia que tiene este ambiente sobre la conducta de cada integrante.

Respecto al primero, hace referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales, tales como; la motivación y el liderazgo, que ocurren entre sus integrantes guardando relación con las esferas afectivas, cognitivas de cada individuo; sin embargo el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional. Para el segundo, implica básicamente una síntesis de actividades ya que desde la perspectiva psicológica de las organizaciones, todas las tareas que realizan sus integrantes son conductas y tienen una base en las características personales de cada uno de sus miembros (Buckley, 1973).

Según Díaz (2013), en su artículo titulado Clima Organizacional: Factores de Satisfacción Laboral, publicado en la Revista Global de Negocios, expone, las empresas para obtener resultados positivos, han concluido que la clave es el recurso humano, ya que su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos y, por ello hoy en día se ha aumentado la inquietud por parte de los directivos por encontrar la manera de motivar al personal para incrementar su desempeño, interés y satisfacción en el trabajo y; así lograr un clima organizacional satisfactorio. El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

En consecuencia, las características de una organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una empresa a otra y de una sección a otra dentro de ella misma, afectando el comportamiento y la percepción del individuo dentro de ella, como en el cambio de una compañía a otra.

### **Una Definición respecto al Clima Laboral**

Desde que el tema de clima laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que puede mencionarse: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto. Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.
2. Otro enfoque que vincula al clima laboral con los valores, sus necesidades, aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.
3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento (Brunet, 1992).

Al respecto, Goncalves, (1997), define el clima laboral de la siguiente manera:

El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización (p. 22).

Puede inferirse, cómo la motivación está ligada al ambiente laboral interno de una empresa y la apreciación que puedan tener los empleados. Según Goncalves, (1997) define:

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, es su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que utiliza y con la propia actividad de cada uno (p. 26).

A partir de estas definiciones, puede desprenderse que éste concepto adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen” (Brow y Moberg, 1990, p. 34).

En cuanto a la percepción, Robbins (1990) la define como; un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente” (p.90). Es decir, la forma en que se selecciona, organiza e interpreta la entrada sensorial para lograr la comprensión del entorno. Asimismo, la percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de ideas preconcebidas sobre sí mismo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: la motivación, el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, como también la subjetividad de las percepciones del trabajador, más la suma de variables objetivas existentes en la organización, pues determinarán respuestas a su trabajo.

Puede concluirse, el clima organizacional está determinado como un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. También, como un conjunto de características del ambiente interno laboral, percibida directa o indirectamente por los empleados de una empresa, que supone sea una fuerza que influye en la conducta del empleado.

### **Satisfacción laboral**

Existen diversas conceptualizaciones sobre la satisfacción laboral. En el marco de la Psicología, Cantera (1981) fija una posición al respecto y señala; “se ha

definido de muchas maneras que coinciden con la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia aspectos de su trabajo” (p.23). En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Otro que define la satisfacción en el trabajo es Robbins (1999), quien expresa; “se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias” (p.22).

La satisfacción laboral es para Fleishman (1976); “la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen respecto a su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas respecto al empleo y las recompensas que éste le ofrece” (p.33). Puede agregarse, que es como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto, en relación con sus propios valores, con lo que desea y espera de él; considerando que la satisfacción tiene un sentido similar al placer.

En consecuencia, cada trabajador tiene percepciones distintas sobre su ambiente de trabajo y de las acciones positivas que acomete la organización a la que pertenece, a favor de su bienestar que constituyen sensaciones que determinan su accionar, éstas además, pueden transmitirse a otras personas del ambiente externo, influyendo indirectamente de manera negativa o positiva.

A tal efecto Hernández (2009), opina al respecto; “medir el nivel de satisfacción laboral proporciona valiosa información acerca del estado en que se encuentra la organización y cuanto más falta para llegar al punto deseado” (p.33). Es decir, si lo que se le promete es lo que recibe, y si efectivamente esto es lo que él necesita.

De una manera amplia, la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que pueda tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal y económico. Además, la comprensión de estas necesidades del empleado, pueden ayudar a entender su conducta, ya que generalmente éstas se encuentran detrás de ellas.

Probablemente la teoría más conocida sobre las necesidades humanas fue la ofrecida por Maslow (1943), quien apuntó; “que la gente tiene cinco necesidades predominantes, en una jerarquía progresiva: necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidad de pertenencia, de amor, de estima y de autorrealización” (p.45).

De todo lo expuesto puede desprenderse que, si existe insatisfacción laboral se producirá una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, deslealtad, negligencia, agresión, retiro, es decir, la frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual se manifiesta por sabotaje, bajo rendimiento y hasta agresión directa, debido al desmejoramiento de las relaciones entre los grupos.

### **Teorías sobre la Satisfacción Laboral**

Una teoría que ha atraído mucha atención es la del modelo propuesto por Herzberg y colaboradores en 1959, ya que su afirmación, que el trabajo puede ser motivador en sí mismo constituye un importante hallazgo en la ciencia del comportamiento. Herzberg (citado por Morillo, 2006), desarrolló una teoría sobre la satisfacción en el trabajo, la cual comprende dos factores: motivación e higiene. Esta fue el resultado del análisis de un estudio inicial de Herzberg y sus colegas, realizado en el servicio de psicología clínica de Pittsburg.

Él y sus colaboradores llegaron a la conclusión, que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera, formada por los llamados factores motivadores, centrados en el contenido del trabajo, ellos son: logros, reconocimientos, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y la responsabilidad. La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, los cuales no son fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones

con los compañeros, supervisores, subordinados, salario, seguridad de empleo, condiciones de trabajo y posición social (Hodgetts y Altman, 1997).

En este contexto, de lo señalado por Herzberg, dicho estudio generó siete factores principales con la satisfacción en el trabajo, son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso, éxito y el trabajo desafiante. A tal efecto, cuando uno de estos factores estaba presente, los trabajadores vivían satisfechos; no obstante, cuando estaban ausentes, los trabajadores no se encontraban descontentos, en esas circunstancias sus sentimientos eran neutrales. Además el autor encontró, un grupo de factores nuevos para determinar la insatisfacción en el trabajo. Los determinantes de insatisfacción eran agentes extrínsecos a la tarea en sí, los denominó higiénicos: las políticas, la administración, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y la seguridad.

Estos no son una parte específica de un empleo pero se relacionan con las condiciones bajo las que se ejecuta el trabajo. Si se quiere motivar a la gente en su trabajo, el autor sugiere enfatizar sobre el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el progreso. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes (Robbins, 1999). Por ello, los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidades de usar sus habilidades y que ofrezcan una diversidad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando.

Estas características denominadas por Herzberg como la Teoría bifactorial, hacen que un puesto sea mentalmente desafiante, ya que, los trabajos que tienen poco desafío provocan aburrimiento, pero un reto grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados sentirá placer y satisfacción (Aldag y Brief, 1999).

### **El liderazgo Empresarial**

El liderazgo es un tema estudiado hoy día; donde las fronteras se han abierto al comercio global, ya que las organizaciones permanentemente se encuentran en una

constante lucha por ser cada vez más competitivas, esto ha generado que la mayoría de las personas sean eficientes y deseosas de dar mucho de sí para el bienestar de la empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y orientan a sus subordinados a conseguirlo.

En este orden de ideas, el líder como toda persona posee defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de sí mismo, conocerse para luego entender a los demás reflejando lo que quiere lograrse, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito de la empresa. Asimismo, el liderazgo es un aspecto importante de la vida personal y laboral de cada individuo, pues la capacidad para ejercerlo de forma efectiva es una de las claves para ser más eficaces; asimismo, la esencia del liderazgo son sus seguidores, es decir, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2006), define al liderazgo como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad” (p.607). Asimismo, el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo conceptualiza como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” (p. 87).

En consecuencia, Stogdill (1997) señala que: “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir dicho concepto” (p.64). Para los efectos de la presente investigación se entenderá como liderazgo gerencial, “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (obt. cit). Esta definición tiene implicaciones importantes; pues en primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados y seguidores. También, los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no existiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. Por consiguiente, Chiavenato (1993) destaca lo siguiente: “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de

comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (p.205).

Acosta (2012), en su publicación titulada Liderazgo Y Emprendimiento Innovador En Nuevas Empresas De Base Tecnológica, de la Revista Real (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo), expone la relación entre liderazgo y emprendimiento innovador, desde un enfoque de gestión de conocimiento donde suelen señalarse de manera constante los cambios económicos y sociales como una de las principales causas que justifican la creación y desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica, en este sentido, el líder y emprendedor innovador constituye una respuesta que necesariamente converge y se enriquece con base a la gestión del conocimiento ante los nuevos desafíos. Esta necesidad sitúa al líder y emprendedor innovador en la posición donde debe estar: en el mismo centro de la estrategia de personas y la forma en que se crea conocimiento en la organización.

La relación entre el liderazgo y el emprendimiento favorece la capacidad y voluntad de las personas para crear y compartir conocimiento en la organización, mediante procesos eficientes de gestión, situación que conlleva al reconocimiento de una oportunidad de negocios y, a su vez, la explotación de dicha oportunidad, entendida ésta como la materialización organizacional de la iniciativa empresarial, y en la que los recursos y capacidades de la empresa creada influyen en su viabilidad económica, técnica y financiera.

Sobre la base de las definiciones presentadas se puede deducir que el liderazgo es importante en toda empresa por ser la capacidad para guiar y dirigir, que lo hacen vital para la supervivencia de cualquier organización.

Desde luego estos aspectos teóricos presentados, están descritos los elementos fundamentales que sustentan la presente investigación, como son: las relaciones interpersonales, la comunicación, actitudes, satisfacción laboral, el liderazgo, entre otros. Todo esto para conformar el marco teórico que es soporte fundamental de todo trabajo investigativo.

## **Bases Legales**

Existen fundamentos legales que en sus artículos hacen referencia a aspectos relacionados con este estudio. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), plantea desde la distinción de los derechos humanos y los valores bajo los cuales debe regirse toda actuación dirigida a cualquier individuo, inclusive el trabajo, como derecho y deber, con el objetivo de evitar situaciones que generen agresión al individuo por exceso o defecto de las condiciones en las cuales se desempeña laboralmente. Igualmente expone elementos relacionados con la remuneración, la cual debe ser justa para cada trabajador. Los elementos mencionados permiten sustentar desde el punto de vista legal la realización de la investigación, a continuación se mencionan los artículos: 83, 87, 89, 90, 91, 92, 93 y 111.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece que el Estado Venezolano es el responsable y garante del cumplimiento de los deberes y derechos que permitan el fomento del empleo con las condiciones de trabajo, jornada laboral, salario, seguridad e higiene y ambiente de trabajo que garanticen a los hombres y mujeres la igualdad y seguridad en el ejercicio del derecho al trabajo.

Por su parte, la Ley Orgánica del Trabajo (2012) además de especificar que las condiciones de trabajo son un derecho y un deber, que la remuneración y las condiciones de trabajo deben ser adecuadas según las actividades que el individuo desempeña; incorpora otro aspecto importante, relacionado con la higiene y seguridad en el trabajo, que permite fomentar el cumplimiento de las actividades laborales sin exponer al trabajador a riesgos que puedan afectar su integridad. En este orden de ideas, La Ley Orgánica del Trabajo, desarrolla aspectos legales que sustentan el trabajo como deber y como derecho, en los artículos siguientes: 23, 24, 25, 26, 133, 185, 186, 187, 236 y 237.

Esta ley, presenta la relación del trabajo como deber y derecho para cada ciudadano, sin embargo, ofrece los elementos que permiten a los empleadores y empleados conocer el contexto en el cual deben desarrollarse las actividades

laborales, desarrollando las incidencias que genera el hecho social trabajo; es decir, el salario, los beneficios por productividad de la empresa, las relaciones interpersonales que necesita toda persona para un desenvolvimiento integral así como la higiene y seguridad del ambiente laboral.

Finalmente, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2011), hace referencia a las condiciones de seguridad, salud y bienestar en el ambiente de trabajo, el cual debe ser adecuado y propicio para un buen desarrollo físico como psicológico e intelectual del individuo. Igualmente plantea los deberes tanto del empleador como del trabajador. A continuación se mencionan los artículos: 11, 39, 40, 53, 54, 55, 56, 59, 102 y 111.

De modo que, esta ley regula de manera más específica las garantías de los trabajadores, permanentes y ocasionales, sus condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales. Hace referencia a aspectos como la responsabilidad del estado y las organizaciones, los ambientes de trabajo, las obligaciones de los trabajadores y empleadores, normas de higiene y seguridad laboral, enfermedades y accidentes profesionales, entre otros aspectos.

En síntesis, los fundamentos jurídicos presentados sustentaron la realización de esta investigación, ya que existen condiciones legales que deben ser cumplidas por todas las organizaciones, con la finalidad de garantizar a sus trabajadores en primer lugar el respeto por los derechos humanos, así como condiciones de trabajo, no solo dignas en cuanto al ambiente en el cual desarrollen actividades laborales, sino que promuevan su desarrollo integral como ser humano. Es importante resaltar que aunque el trabajador tiene derechos dentro de una organización, también tiene el deber de participar de manera activa en el logro y mantenimiento del cumplimiento de esas condiciones.

## **Definición de Términos Básicos**

**Actitudes:** respuesta valorativa, relativamente estable ante a un objeto y que tiene componentes cognitivos, afectivos y comportamentales (Lamberth, 1998, p. 225).

**Ambiente de Trabajo:** Es el factor esencial en el rendimiento humano; por lo que es necesario que el hombre no trabaje más de los límites de sus resistencias y condiciones ambientales adecuadas (Ramírez, 1993, p. 156).

**Conducta:** Es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como perciben una situación inmediata y de las supuestas o creencias que tiene sobre una situación y sobre la gente que está en ella (Shein, 1998. p. 47).

**Competencia:** Cuando una persona procura alcanzar sus metas sin importar el influjo que su comportamiento ejerza sobre los demás (Robbins, 1987, p. 538).

**Conflicto:** Proceso en que A se propone deliberadamente anular los esfuerzos de B en alguna forma de bloqueo que frustra a B en la consecución de sus metas o intereses (Robbins, 1987, p. 539).

**Dinámica de Grupo:** Estudio de la conducta de los seres humanos en grupo en especial de las interacciones que se producen entre personas de grupos pequeños relacionadas entre sí por actividades de trabajo o social (Chiavenato, 1990, p. 38).

**Estrategias:** Es la construcción de los procesos mentales los cuales interactúan de manera directa con el medio ambiente, facilitando de esa manera la internalización de la realidad. (Goncalves, 1997, p.17).

**Grupos:** Conjunto de personas que se comunican cara a cara a lo largo de cierto periodo de tiempo para conseguir un objetivo común (Lamberth, 1989, p.549).

**Interacción:** Influencia recíproca (Pequeño Larousse Ilustrado, 2000, p. 564).

**Liderazgo:** Proceso de influir en las personas para actuar en sus esfuerzos en la obtención de una meta o metas en particular (Hodgetts, 1999, p. 483).

**Motivación:** Disposición a ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la organización (March, 1999, p. 543).

**Necesidad:** Deficiencia que tiene un individuo en un punto dado del tiempo (Burcanis, 1998, p. 320).

**Percepción:** Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para darle significado a su ambiente (Fichter, 1997, p.543).

**Procesos Sociales:** Modo de comportamiento que implica una pluralidad (Fichter, 1997, p. 224).

**Relaciones Humanas:** término aplicado al comportamiento organizacional en las primeras etapas de su historia y particularmente aplicado a prácticas que eran menos complejas, limitadas y pasajeras (Davis y Newstrom, 1991, p. 711).

**Creencias:** Completo crédito que se presta a un hecho o noticia como seguros o ciertos (Real Academia Española, 2009).

### **Operacionalización de Variables**

El cuadro de operacionalización de las variables, puede ser considerado como el esquema a seguir, para el avance de la investigación. A este respecto es oportuno indicar, que debe estudiarse el comportamiento de las variables, pues ellas derivan la orientación de la recopilación de toda la información; se desprende que la variable es la base de la investigación y donde el investigador representa el punto de ubicación para la búsqueda de información para la formulación de los instrumentos. A continuación se presenta el Cuadro 3 correspondiente a la operacionalización de las variables.

### Cuadro 3:

#### Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	ítem	
Describir la situación actual de las relaciones interpersonales de los trabajadores adscritos a la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira.	Relaciones Interpersonales	Elementos	Empatía	1	
			Compromiso	2	
			Colaboración	3	
			Creatividad	4	
			Hábitos de trabajo	5	
			Respeto	6	
			Cordialidad	7	
		Importancia	Tradiciones	8	
			Diferencias Personales	9	
			Diferencias Culturales	10	
			Acercamiento Personal	11	
			Superficialidad	Convivencia	12
				Compañerismo	13
				Autoestima	14
Determinar cómo influyen las relaciones interpersonales en la productividad de la industria del calzado del Municipio Bolívar.	La Productividad	Clima Laboral	Valores	15	
			Estructura	16	
			Liderazgo	17	
			Sinergia	18	
			Instalaciones (Infraestructura)	19	
		Satisfacción laboral	Comportamiento	20	
			Logros	21	
			Relaciones	22	
			Reconocimientos	23	
			Supervisión	24	
Salario	25				
Proponer un plan gerencial que permita mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores de las industrias del calzado del Municipio Bolívar del Estado Táchira.	Formular Estrategias	Propuesta	Innovar Asignar Tareas Talleres Charlas Fijar metas Trato al Cliente		

En cuanto a la propuesta, consiste en diseñar un plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria de calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira. A tal efecto, es preciso aclarar, que teóricamente existen una serie de modelos motivacionales para mejorar el desempeño

laboral que dan ejemplos de cómo desarrollarlos, a fin de lograr los beneficios propuestos por cualquier investigador. Pero, en el presente trabajo, se implementará un Plan Gerencial propio del investigador para cubrir todas las expectativas obtenidas de las conclusiones, logradas de los instrumentos administrados a la muestra respectiva.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### Nivel de la Investigación

La investigación científica promueve la participación activa de quien la práctica, proporcionándole acciones que generen el conocimiento de su entorno, y la relación con su realidad para que pueda comprenderse, internalizar y explicar, tal como lo afirma Arias (2006): “La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110).

Asimismo, el presente trabajo se enfocó bajo el paradigma cuantitativo, para Alfonso (1989), éste consiste en "la metodología que analiza y estudia aquellos fenómenos observables que son susceptibles de medición, análisis matemático y control experimental"(p.32). Lo anterior evidencia que, al aplicar el instrumento para recoger la información pertinente se obtuvieron determinados datos, que fueron procesados con la estadística descriptiva para analizar el problema planteado.

Una ratificación del paradigma descrito anteriormente está incluida en el presente trabajo, y expresado con características detalladas por Lerma (1999), las cuales están referidas a las investigaciones cuantitativas, y cumplir con los siguientes parámetros:

**Primero:** parte de un problema bien definido por el investigador. En este caso, diseñar un plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira.

**Segundo:** los objetivos deben estar claramente definidos.

**Tercero:** utilizar técnicas estadísticas para analizar toda la información obtenida.

**Cuarto:** el uso de instrumentos, tales como: encuestas, manual de procedimiento y recursos del personal; respecto a la recolección de datos, se realizó con la ayuda de

cuestionarios facilitando traducir los objetivos de la investigación mediante la redacción de una serie de preguntas transcritas en forma clara y sencilla.

### **Tipo de Investigación**

De acuerdo a la naturaleza y características del problema objeto de estudio, esta investigación se enmarco dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que está orientado en diseñar un plan para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores del calzado, para responder a las necesidades detectadas durante el trabajo de campo, a fin de resolver una situación laboral planteada en esta industria.

Según el manual de la UPEL (2006) el proyecto factible:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnológicas, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 16).

Lo anterior constituye un proceso que consta de una serie de fases que representa todas las operaciones que deben preverse para garantizar la organización y el desarrollo del proyecto en sí. Dichas fases bajo esta modalidad son: Diagnóstico de necesidades, Planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, objetivos propios del proyecto, el procedimiento metodológico. En atención a los resultados de la evaluación, se procedió a diseñar un plan para dar solución a los problemas detectados durante la fase diagnóstica. Por último, se realizó el análisis de factibilidad de la propuesta, estudiando su viabilidad desde varias ópticas.

## **Diseño de la investigación**

Una vez detectado el problema de investigación, es necesario que el investigador desarrolle el diseño del mismo, a modo de garantizar que la información requerida sea la apropiada y esté en concordancia con los objetivos planteados. De acuerdo a esta premisa, Arias (2006) define que el diseño de la investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 26). De acuerdo a la naturaleza del problema y por sus objetivos, se ubica dentro de una investigación de campo, tal como lo señala el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2006), el cual consiste en "el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad"(p.14).

En tal sentido para la presente investigación, el cuestionario fue el instrumento con el que se recogió los datos directamente del objeto de estudio. Asimismo, es un estudio de tipo descriptivo por cuanto no hubo manipulación de las variables, sino descripción, análisis y exploración de los elementos estudiados, de acuerdo a lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), al referirse a los estudios descriptivos, los cuales "buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis"(p.134).

De acuerdo a la definición anterior, el trabajo se ubicó en el nivel descriptivo, recopilando toda la información relativa a como son llevadas las relaciones laborales de los trabajadores del calzado del Municipio Bolívar, detallando las variables, dimensiones e indicadores, según los ítems desarrollados en el instrumento, con el fin de analizarlas e interpretarlas hasta llegar a los resultados.

## **Población y Muestra**

Por población, Balestrini (2002) la define como: "cualquier conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes"(p.87). En tal sentido, para este estudio la población estuvo conformada por los trabajadores

de las industrias de calzado del Municipio en cuestión; por cuanto la misma es no probabilística y dirigida, que para Hernández, Fernández y Baptista (2006), es: "la selección de elementos depende del criterio del investigador"(p.88).

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda del año 2011 realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el Municipio Bolívar posee una población de 61.630 habitantes que representan un 5,27% de la población total del estado Táchira y de los cuales 30.431 son hombres (49,38%) y 31.199 mujeres (50,62%).

Las industrias de calzado objeto de estudio se ubican en el sector de las pequeñas y medianas empresas conocidas como Pymes, debido principalmente al reducido número de personas que laboran en ellas, según Rodríguez (2000) las Pymes son "todas aquellas empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 empleados"(p.1). Las Pymes se caracterizan a su vez por ser empresas con estructuras organizacionales muy sencillas, en algunos casos familiares y en otros con administraciones independientes y por aportar crecimiento económico a la región donde operan representadas en utilidades o ventas anuales no muy considerables.

En el Municipio mencionado actualmente operan aproximadamente 10 industrias de calzado organizacionalmente bien establecidas, información suministrada por la Cámara de Comercio Industria y Producción de San Antonio del Táchira, ubicada en calle N° 2-05 Urb Andrés Bello, tomando como referencia solo 6 de ellas, donde fueron seleccionados sesenta (60) trabajadores. La razón de tomar esta cantidad, es por ser accesible para el desarrollo del trabajo y constituye una cantidad no tan elevada de personas, que se pudo trabajar con facilidad; por otra parte, es importante señalar que los resultados obtenidos fueron utilizados para diseñar la propuesta.

En cuanto a la muestra, para Hernández y otros (2006) señalan: "es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población" (p. 236). Dado el reducido número de la población de trabajadores del calzado, no se ameritó un muestreo, por tanto, se consideró su totalidad ya reseñada.

A continuación detalle de las industrias tomadas como población:

## Cuadro 4

### Industrias de Calzado en el Municipio Bolívar

Nombre de la industria	Cantidad de Trabajadores	Población / Muestra objeto de estudio
Comercializadora Gladissfer C.A	15	15
Moda Missouri C.A.	13	13
Fábrica de Calzados Alexander C.A.	10	10
Fábrica de Calzados Fabesi C.A.	08	08
Fábrica de Calzados Calimod C.A.	08	08
Creaciones Sublim C.A.	06	06

*Nota.* Datos Tomados de la Cámara de Comercio Industria y Producción de San Antonio del Táchira (2015).

### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez definido el diseño de investigación, seleccionada la muestra, según la naturaleza del problema objeto de estudio y en función de los objetivos propuestos, la etapa siguiente es la recolección de datos. Dentro del contexto metodológico, o cuerpo procedimental de la investigación, se procederá de acuerdo a los criterios de Padrón (1998), quien sostiene:

La elección de la técnicas es una operación que se debe realizar, fundamentalmente, teniendo en cuenta las características de observación y, sobre todo, la naturaleza de las variables empíricas, respecto, a la necesidad de recoger información, así como la de los factores costo y tiempo (p. 363).

Respecto a la técnica es la encuesta y el instrumento básico el cuestionario, para encuestar a los sujetos de la muestra, cuya definición más aceptada es: “el conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación para ser respondidas por la muestra a que se extiende el estudio emprendido” (Padrón, 1998, p.369). Para la recolección de la información se diseñó un cuestionario, dirigido a los trabajadores del ramo del calzado; el cual está conformado por una serie de preguntas cerradas de fácil comprensión, para recabar toda la información relevante a fin de diseñar el plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores del calzado del Municipio Bolívar.

En este sentido, el cuestionario estuvo dirigido a la población, constituido por veinticinco (25) ítems, fraseados según formato Lickert: cuya escala de estimación es: Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N); cuantificados: 3, 2, 1 respectivamente según criterio y opinión del encuestado.

### **Validez del Instrumento**

Para Hernández y otros (2006), resaltan que la validez: “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir” (p. 277). La publicación de cuestionarios, como instrumentos de una investigación de campo requiere del cálculo de validez. Existen varios tipos de validez, (contenido, predictiva y de constructo) para este caso, el tipo de validez del instrumento será de contenido, el cual se llevó a cabo mediante la técnica: Juicio de Experto. Para tal fin, mediante solicitud personal y por escrito se solicitó la colaboración a tres (3) expertos. De acuerdo a los autores citados con anterioridad, esta validez tiene que ver con la “correspondencia del instrumento con su contexto teórico” (p.45). El procedimiento utilizado está enmarcado en tal juicio, para tal fin fue de la siguiente manera:

- 1.-Se preparó el protocolo de validez de contenido para ser presentado a los expertos.
- 2.-El instrumento se acompañó con: (a) La hoja de carátula, con indicación de la institución; (b) Carta de colaboración; (c) Instrumento; (d) cuadro de variable; (e) Los reactivos del cuestionario con las preguntas y escalas correspondientes, según el caso.
- 3.- Los instrumentos fueron entregados a tres (03) expertos en el área respectiva.
- 4.- Se esperó el tiempo prudencial para buscar los protocolos. Éstos se examinaron con el autor, realizándoles las correcciones y observaciones sugeridas por ellos.
- 5.-Los criterios de validación están basados: en la expresión verbal de preguntas pertinentes con los objetivos, la redacción y estilo de la misma.
- 6.-Finalmente fue elaborada la versión definitiva del cuestionario, procediendo a la recolección de datos por el método de auto administración.

Con atención a los resultados obtenidos de la validación por parte de los expertos, las recomendaciones sugeridas por éstos fueron tomadas en consideración para el

diseño definitivo del cuestionario, aplicándolos a la muestra seleccionada con anterioridad.

### **Confiabilidad del Instrumento**

Esta característica de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (op.cit.), la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 277). Se trata de la consistencia del cuestionario aplicado. Ahora bien, una vez obtenida la validez del contenido de los instrumentos se procedió a determinar la confiabilidad de éstos, la cual según Balestrini (2002) consiste en: "determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí"(p.89).

Se procedió a la aplicación de una prueba piloto a un grupo de trabajadores no pertenecientes a la muestra pero con características similares a la misma, determinó la consistencia del cuestionario a través del procedimiento estadístico seleccionado como es, el de Alfa de Cronbach; que es aplicable a pruebas de escalamiento según formato Likert. La fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \cdot \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K: Es el número de ítems.

$\sum S_i^2$  : Sumatoria de varianzas de los ítems.

$S_T^2$  : Varianza de la suma de los ítems.

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Para el cálculo de la confiabilidad se procede así: (a) la aplicación de la prueba piloto al grupo de sujetos seleccionados; (b) codificación de las alternativas de repuestas según el grado de operatividad del ítem; (c) transcripción de las respuestas en una matriz de tabulación de doble entrada; (d) cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach; y, (e) interpretar el valor obtenido reflejado en el Cuadro 3.

## Cuadro 5

### Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

MAGNITUDES	INTERPRETACION	INSTRUMENTOS
0,00 – 0,10	No hay confiabilidad	----
0,11 – 0,50	Confiabilidad débil	----
0,51 – 0,75	Confiabilidad aceptable	----
0,76 – 0,96	Confiabilidad alta	----
0,97 – 1,00	Confiabilidad perfecta	----

Una vez realizado el procesamiento con los datos, este dio un resultado para el

cuestionario aplicado, contrastado con el cuadro anterior de confiabilidad del tipo allí tipificada; por tanto, si es alto el instrumento es considerado como válido y confiable para ser aplicado a la muestra del objeto de estudio.

### Técnica de Análisis de Datos

Con el interés de darle sentido a la información recabada cuantitativamente por las variables descritas en el estudio y con la ayuda de la estadística, se presentan una serie de tablas y gráficos, con resultados y sus análisis respectivos; cada uno de ellos describen las dimensiones referidas a las estrategias metodológicas empleadas para su diseño, la cual es presentada en su capítulo respectivo.

Asimismo es significativa la definición operacional en la presente investigación pues, las dimensiones responden a los objetivos específicos y a su vez los indicadores corresponden a cada una de ellas, todo en función armónica con el objetivo general de este trabajo, el cual es: Diseñar un plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capitulo se presentan los resultados del proceso de investigación en función de cada objetivo específico planteado, tomando en cuenta las variables, dimensiones e indicadores relacionados con los mismos.

#### **DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES ADSCRITOS A LA INDUSTRIA DE CALZADO EN EL MUNICIPIO BOLIVAR DEL ESTADO TACHIRA.**

Para dar respuesta a este objetivo, se tomaron en cuenta los datos cuantitativos obtenidos de la aplicación del cuestionario, desarrollado por los 60 trabajadores adscritos a la industria de calzado en dicho Municipio. Se presentan a continuación los resultados de la medición de las relaciones interpersonales, con base en el análisis de las dimensiones elementos, importancia y superficialidad. A continuación, se realiza el análisis y discusión de los resultados en función de las dimensiones de la variable relaciones interpersonales.

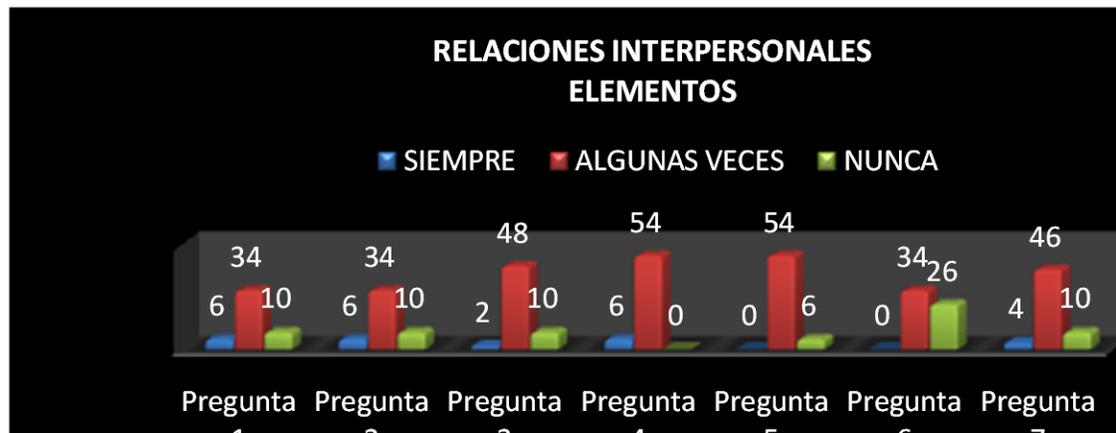
**Variable: Relaciones Interpersonales**

**Cuadro 6**

**Dimensión: Elementos**

Nº	Preguntas	S	AV	N
1	Está satisfecho con la comunicación y tolerancia que mantiene con su grupo de trabajo.	06	34	20
2	Fomenta actitudes de responsabilidad acordes con su desempeño dentro de la empresa.	06	34	20
3	Considera que el grupo de trabajo está comprometido con los objetivos y metas trazadas por la empresa.	02	48	10
4	Se considera usted una persona abierta a cambios e innovaciones.	06	54	00
5	Siente satisfacción con las informaciones que recibe a diario para ejecutar su trabajo.	00	54	06
6	Encuentra receptividad por su grupo de trabajo al realizar cualquier planteamiento.	00	34	26
7	Mantiene una actitud de disposición para el dialogo permanente.	04	46	10

www.bdigital.ula.ve



**Gráfico 1: Elementos**

Son aspectos esenciales en las relaciones interpersonales la comunicación y la tolerancia, para que un equipo funcione a cabalidad; las cifras muestran que la mayoría de los encuestados (34) dijeron, sentirse algunas veces complacidos con su grupo. En cuanto, a fomentar actitudes armónicas con su desempeño, la mayoría (34) expresó, que algunas veces impulsan las buenas actitudes laborales. Asimismo, 48 de ellos opinaron, algunas veces se comprometen con los objetivos y metas trazadas por la organización. Otro aspecto importante, fue que, 54 de los entrevistados indicaron; algunas veces se motivan para enfrentar nuevos cambios e innovaciones. También, 54 de los investigados manifestó, algunas veces estar satisfechos con la información que reciben para efectuar su trabajo diario. En cuanto a la receptividad, 34 de ellos formularon, que algunas veces el grupo es receptivo a sus planteamientos y 26 expresaron, nunca; a pesar que, 46 de los indagados señalaron, algunas veces están dispuestos al diálogo permanente.

De lo anterior se podría resumir que existe debilidad en el manejo de las relaciones interpersonales demostrándose por debajo de la media los indicadores, empatía compromiso, colaboración, respeto y cordialidad. Sin embargo para los trabajadores de la industria de calzado en el Municipio Bolívar la creatividad y hábitos de trabajo representan un 90% (algunas veces), siendo estos dos indicadores fortalezas para los mismos.

## Cuadro 7

### Dimensión: Importancia

Nº	Preguntas	S	AV	N
8	La empresa promueve actividades recreativas y de esparcimiento.	00	50	10
9	Usted puede expresar libremente sus opiniones sobre temas laborales.	10	40	10
10	Muestra sus emociones sin temor a la crítica o a cualquier disculpa.	00	20	40
11	Las opiniones señaladas por cualquiera trabajador del grupo, son respetadas.	05	20	35



Gráfico 2: Importancia

En este orden de ideas, respecto a las actividades recreativas y de esparcimiento promovidas por la empresa, 50 de los encuestados dijeron, que algunas veces la organización realiza este tipo de eventos. Asimismo, 40 trabajadores entrevistados opinaron, algunas veces se expresan libremente sobre cuestiones laborales. También, 40 de los encuestados señalaron; que algunas veces ellos manifiestan sus emociones sin temor a críticas y 35 de ellos formularon que, nunca sus opiniones esgrimidas dentro del grupo, son respetadas. Ahora bien, la recreación es una actividad humana importante ligada directamente a las necesidades de autorrealización del trabajador,

ya que el estrés generado, desmotiva y origina el ausentismo laboral (Ambrosio, 2012).

En la importancia de las relaciones interpersonales el indicador tradición se detalla en un 83% donde los trabajadores manifiestan que algunas veces promueven actividades recreativas y de esparcimiento, lo que podría ser mejorado si los empresarios tomarán en cuenta la realización de actividades mencionadas anteriormente.

En cuanto a las diferencias culturales se logra evidenciar que existe una debilidad pronunciada ya que se detalla que el 66% de los trabajadores manifiestan que nunca muestra sus emociones sin temor a la crítica o disculpa. Así mismo en las diferencias personales se observa que un 66 % de los trabajadores algunas veces expresan sus opiniones sobre temas laborales, y haciendo referencia al acercamiento personal el 58% de los trabajadores creen que sus opiniones nunca son respetadas.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Cuadro 8

### Dimensión: Superficialidad

Nº	Preguntas	S	AV	N
12	En las reuniones de trabajo, incluyen solo acciones para mejorar el rendimiento en la producción.	40	20	00
13	Considera que las relaciones entre sus compañeros son ajustadas al entorno de trabajo y permiten señalar los errores cometidos.	00	20	40
14	Siente satisfacción al cumplir con sus labores diarias.	00	20	40



### Gráfico 3: Superficialidad

En cuanto a las reuniones de trabajo que contienen las acciones para mejorar el rendimiento en la producción, las relaciones entre sus compañeros ajustadas a su entorno permitiendo señalar sus errores para corregirlos y la satisfacción al cumplir con efectividad sus labores diarias; la mayoría de ellos, 40 en total respondieron que siempre lo hacen, pues los beneficiados son ellos y la empresa. Debe recordarse que, uno de los significados de la palabra conclusión según Arciniega (2002) es "la resolución que se ha tomado sobre una materia" (p.64). Y para poder concluir hace falta un esfuerzo intelectual que sólo puede trascenderse, si se lucha contra la superficialidad.

## **DETERMINACION DE LA INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DEL MINICIPIO BOLIVAR.**

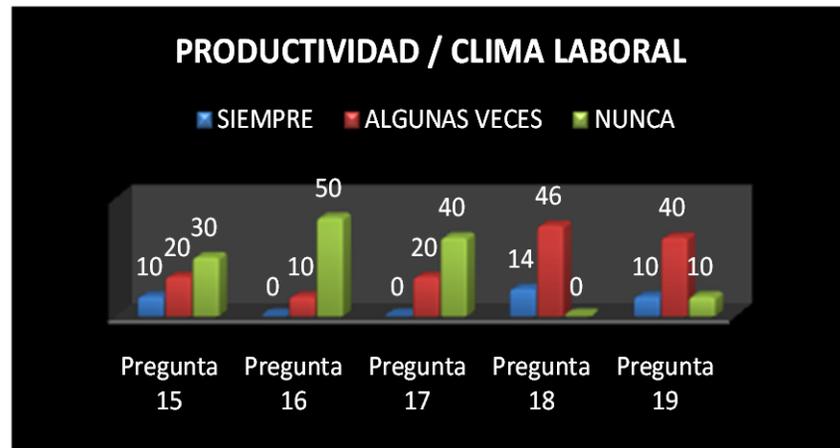
Para dar respuesta a este objetivo, se tomaron en cuenta los datos cuantitativos obtenidos de la aplicación del cuestionario, desarrollado por los 60 trabajadores adscritos a la industria de calzado en dicho Municipio. Se presentan a continuación los resultados de la medición de las relaciones interpersonales, con base en el análisis de las dimensiones clima laboral y satisfacción laboral. A continuación, se realiza el análisis y discusión de los resultados en función de las dimensiones de la variable relaciones interpersonales

**Variable: Productividad**

**Cuadro 9**

**Dimensión: Clima Laboral**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
<b>15</b>	Ustedes promueven los valores comunicacionales en su ambiente laboral y los aportes de sus compañeros.	10	20	30
<b>16</b>	La toma de decisiones es producto del consenso de todo el grupo.	00	10	50
<b>17</b>	Considera Usted, que el liderazgo utilizado en su centro de trabajo ayuda a mantener al grupo unido e incentiva la armonía.	00	20	40
<b>18</b>	Usted colabora para alcanzar las metas de producción trazadas e interactúa con el trabajo colectivo.	14	46	00
<b>19</b>	Las instalaciones donde usted labora, lo hacen sentirse a gusto con su trabajo.	10	40	10



**Gráfico 4: Clima Laboral**

Los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de los trabajadores; pues son la columna vertebral de sus comportamientos. Los encuestados en su mayoría 30 señalaron, que nunca promueven dichos valores en su faena diaria. Respecto a la toma de decisiones un grupo de encuestados 50, expresaron que nunca participan en dicho proceso de la organización. En cuanto al liderazgo, 40 de los entrevistados opinaron, que nunca lo mantiene unido, pero 20 de ellos expresaron, que algunas veces si los une.

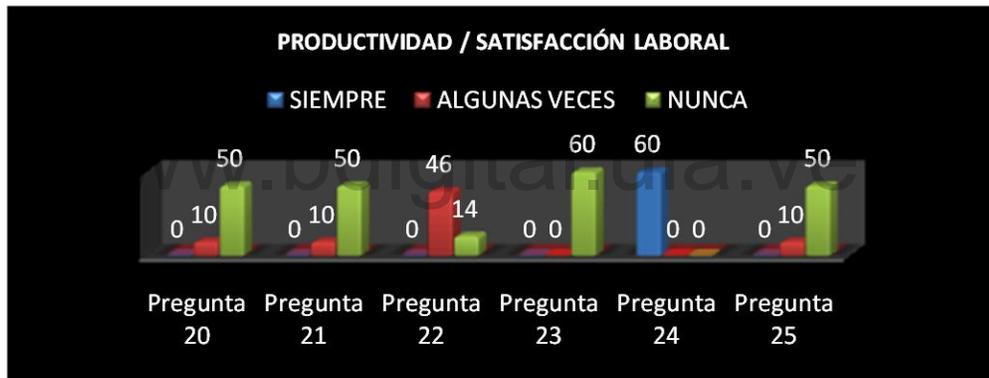
Debe recordarse que, el líder es un estratega, emprendedor, motivador, facilitador y con facilidad de comunicación. Gracias, al trabajo colectivo de los trabajadores descritos con anterioridad, es que algunas veces logran alcanzar las metas de producción trazadas, así lo formularon 46 de los encuestados. Asimismo, 40 de ellos dijeron que las instalaciones de la empresa, algunas veces sienten satisfacción por su trabajo.

En cuanto a la realidad estudiada se pudo conocer que en el clima laboral existe carencia de promover los valores comunicacionales, y las instalaciones (edificaciones) no siempre son en las que demuestran sentirse a gusto. Sin embargo existe sinergia al colaborar para alcanzar las metas de producción.

## Cuadro 10

### Dimensión: Satisfacción Laboral

Nº	Preguntas	S	AV	N
20	A nivel empresarial se realizan acciones para implementar mecanismos de comunicación para favorecer las relaciones entre el personal.	00	10	50
21	Comparte información personal con sus compañeros de trabajo.	00	10	50
22	Usted intercambia información laboral que permite mejorar los niveles de producción de la empresa.	00	46	14
23	Usted da importancia a informaciones recibidas por sus compañeros de trabajo.	00	00	60
24	Usted se ajusta al ritmo de trabajo que le propongan sus jefes laborales.	60	00	00
25	Le informan a Usted, oportunamente sobre aumentos salariales sin solicitarlo.	00	10	50



**Gráfico 5: Satisfacción Laboral**

Los directivos de la empresa, nunca implementan mecanismos comunicativos que ayuden a las buenas relaciones entre el personal, y los efectos que genera en la productividad; así lo expresaron 50 de los encuestados y 10 de ellos dijeron algunas veces. En cuanto a compartir entre los trabajadores información personal, 50 de los encuestados expresaron, que nunca lo hacen, frente a 10 que indicaron algunas veces. Ahora bien, respecto al intercambio de información laboral, 46 de los entrevistados apuntaron que algunas veces lo realizan, pues ello permite mejorar la producción en la organización. Otro aspecto, es la importancia que le da el trabajador a la

información recibida por sus compañeros de faena, la mayoría 60 de los encuestados expresaron que nunca lo hacen. Asimismo, todos los trabajadores encuestados 60 dijeron que siempre están dispuestos a las propuestas laborales que planteen sus jefes. Algo que llama la atención de los trabajadores son los aumentos salariales, pues 50 de los encuestados dijeron, que nunca se enteran de dichos aumentos y 10 expresaron que siempre se enteran por televisión, cuando es por vía ejecutiva.

La comunicación en la satisfacción laboral es uno de los retos competitivos del siglo XXI, donde son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación, en este caso es necesario que las empresas del sector calzado contribuyan a implantar cambios, para lograr objetivos corporativos y estratégicos.

Gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la prevención de escenarios actuales, y futuros de la organización. Por ello, las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales mediante el contacto que establezcan entre si las personas, y solo éstas podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas.

A manera de reflexión. Es probable que algunas de las barreras que se oponen a una acción social afectiva, sean la relaciones interpersonales, las reacciones emocionales entre gente que se siente de algún modo inhibida por la presencia de otra gente, a la cual teme o no entiende o la acepta. Ahora, con el fin de lograr relaciones interpersonales afectivas, debe reducirse esta sensación de inhibición, en el sentido de dar una reacción psicológica de temor e incertidumbre basadas en las ambivalencias y la inseguridad en las relaciones interpersonales, es decir, reacciones con respecto a otras personas, implican sensaciones de inseguridad y malestar, que puedan ser difíciles de expresar. Por ello, el temor y las hostilidades resultantes, condicionaran las reacciones en cualquier grupo siendo las causas de tensión, que impidan una orientación completa hacia la resolución de un problema determinado y promover la productividad de un equipo de trabajo determinado.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **PLAN GERENCIAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL MUNICIPIO BOLÍVAR DEL ESTADO TÁCHIRA**

##### **Presentación**

La sociedad en la actualidad se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, pudiendo afirmar que hoy día la única constante es el cambio. Por ello, el proceso de la administración de recursos humanos nunca se detiene, convirtiéndose en un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en posiciones adecuadas y en el momento adecuado. Esto implica el manejo del recurso máspreciado de una organización.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto la capacitación ocupa un papel importante dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Por ello, las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo). La capacitación de los recursos humanos significa un reto hoy día, dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión a favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente.

En consecuencia, el desarrollo personal para Brito (1992) es:

Una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano” (p.112).

Lo anterior evidencia, que cada individuo está llamado a desarrollarse; desde su nacimiento que ha sido dado a todos como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar. Dotado de inteligencia y libertad, el ser humano es responsable de su desarrollo, ayudando, a veces como estorbo por los que educan y los rodean, él puede crecer, valer más, ser más humano; esta es la finalidad suprema del desarrollo personal.

Si una persona se conoce y se comprende a sí mismo, entiende sus propias necesidades básicas y su verdadera motivación, de manera que pueda satisfacerlas, al mismo tiempo se capacita para comprender a los otros más eficazmente y relacionarse con ellos.

Por lo anterior, el plan gerencial diseñado por el autor tiene como propósito el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado del Municipio Bolívar del Estado Táchira. Se trata de acciones que buscan que el empleado se comprometa en mayor medida con sus labores, logrando un clima armonioso, donde se satisfagan sus necesidades y las de la organización.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Proponer un plan gerencial que permita mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores de las industrias del calzado del Municipio Bolívar del Estado Táchira.

### **Objetivos Específicos**

1. Sensibilizar al recurso humano sobre las Relaciones Interpersonales en su desempeño laboral.
2. Demostrar la trascendencia que tienen los valores comunicacionales sobre las Relaciones Interpersonales en su desempeño laboral.
3. Explicar al recurso humano todo lo referente a la planificación y su influencia en las Relaciones Interpersonales.
4. Mejorar la comunicación, el seguimiento y la evaluación, para ser aplicados en las empresas del calzado del Municipio Bolívar.

### **Población Beneficiada**

La población beneficiada serán los trabajadores de la industria del calzado, sus directivos, propietarios y todos los ciudadanos que acuden a los servicios de este sector empresarial, perteneciente al Municipio Bolívar y zonas aledañas del Estado.

### **Estructura de la Propuesta**

La propuesta está estructurada en cuatro (04) encuentros con los participantes seleccionados, éstos, estarán relacionados directamente para ejecutar el plan gerencial que permita mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores de las industrias del calzado del Municipio Bolívar del Estado Táchira. Los mismos se realizarán cada quince días, desde las 2 pm hasta las 6 pm, cuatro horas consecutivas con sus respectivos recesos, y exclusivamente el día viernes.

### **Factibilidad de la Propuesta**

Para que la propuesta pueda ser puesta en marcha, se requiere del cumplimiento de los siguientes aspectos:

**Factibilidad Social:** está presente en los beneficios que ofrece a todo el recurso humano que trabaja con el sector de fabricación y dirección de la industria del calzado. Las personas seleccionadas se convertirán en agentes multiplicadores en incentivar el plan de acción, dirigido a la capacitación del recurso humano del objeto de estudio, como medio de información con acciones dinámicas y creativas, que brinden la oportunidad de compartir, comunicarse para mejorar la capacitación de dicho trabajador.

**Factibilidad Técnica:** Expresada en la decisión de los participantes seleccionados con anterioridad del objeto de estudio, para abordar con carácter innovador dicho plan de acción para el sector ya mencionado, a fin de desarrollar las acciones respectivas.

**Factibilidad Institucional:** Se encuentra expresada en la disposición de los dueños, directivos y trabajadores del objeto de estudio, para proveer los recursos necesarios a fin de implementar dicha acción formativa.

**Factibilidad Operativa:** Se expresa en la disponibilidad con que cuenta dicho sector empresarial para ejecutar dicha propuesta.

www.bdigital.ula.ve

### PLAN GERENCIAL

**Cuadro 11: Actividad 1, Con mis compañeros de trabajo**

<b>Fecha:</b>	Es la fecha estipulada por las empresas de calzado en el municipio mencionado.
<b>Hora:</b>	2 pm – 6 pm.
<b>Objetivo</b>	Sensibilizar al recurso humano sobre las Relaciones Interpersonales en su desempeño laboral.
<b>Contenido:</b>	Sensibilizar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partiendo de la definición de lo que son las relaciones interpersonales, la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Así como, el trabajo en equipo guarda estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad. Explicar todo lo referente al trabajo cooperativo, ver como rinde sus frutos en la asignación</li> </ul>

<p><b>Actividades</b></p> <p><b>Actividades</b></p>	<p>de tareas específicas para cada integrante del grupo humano en cuestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La coordinación es otro elemento de elevadísima importancia en la valoración del trabajo en equipo, que las partes intervinientes colaboren mutuamente de modo tal que las aptitudes de cada cual sirvan al bien común. Así, los dones de cada uno tienden a suplir las carencias del otro, prevaleciendo lo bueno, pero dejando constancia explícita del modo en que debe llevarse a cabo la interacción.</li> <li>• El argumento más relevante es tener en cuenta cual es el fin que se persigue de modo grupal y cooperativo, aspecto que parece obvio en algunas circunstancias, sin embargo, debe contemplarse la meta final, como asimismo las metas intermedias.</li> <li>• Más allá de las evaluaciones que pueden hacerse para alcanzar un trabajo en equipo destacado, lo cierto es que la labor siempre es más fructífera y gustosa cuando se vive en comunidad.</li> <li>• Implementar el desarrollo de actividades extra laborales como la recreatividad para los trabajadores, pues permite generar el surgimiento de grupos informales los cuales constituyen fuentes de satisfacción de necesidades sociales y desarrollar relaciones interpersonales armoniosas.</li> </ul>
<p><b>Recursos Humanos:</b></p>	<p>Participantes, Investigador, Especialista colaborador.</p>
<p><b>Recursos Materiales:</b></p>	<p>Didácticos, Lápiz, Papel Bond, Video Beam, Hojas Blancas.</p>
<p><b>Técnica</b></p>	<p>Manejo de conceptos relativos a la integración y todo lo referente a concientizar el buen manejo de las relaciones interpersonales.</p>
<p><b>Evaluación</b></p>	<p>Evaluación cualitativa basada en la presentación y aplicabilidad del plan por parte de los participantes a la actividad</p>

**Cuadro 12: Actividad 2, Hacia la unión**

<b>Fecha</b>	Es la fecha estipulada por las empresas de calzado en el municipio mencionado.
<b>Hora</b>	2 pm – 6 pm.
<b>Objetivo</b>	Demostrar la trascendencia que tienen los valores comunicacionales sobre las Relaciones Interpersonales en su desempeño laboral.
<b>Contenido</b>	Trascendencia de los valores
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El desarrollo de los valores conforman la integridad de un individuo y solo una persona íntegra puede desarrollar relaciones de confianza, bien sea estas de negocios, amistad, trabajo, de allí tan importante que una organización fomente los valores comunicacionales en el crecimiento profesional de sus integrantes.</li><li>• El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería su humanidad o parte de ella.</li><li>• Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano</li><li>• Hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta a la vida de cada individuo y cada grupo social.</li><li>• También, hablar sobre el respeto, la libertad, la democracia, la puntualidad y la solidaridad.</li></ul>
<b>Recursos Humanos</b>	Facilitador, Participantes, Investigador.
<b>Recursos Materiales</b>	Didácticos, Lápiz, Papel Bond, Video Beam, Hojas Blancas, Textos respectivos.
<b>Técnicas</b>	Manejo de conceptos relativos a los valores.
<b>Evaluación</b>	Evaluar el informe entregado por cada equipo o grupo de trabajo.

**Cuadro 13: Actividad 3, La cooperación autentica**

<b>Fecha</b>	Es la fecha estipulada por las empresas de calzado en el municipio mencionado.
<b>Hora</b>	2 pm – 6 pm.
<b>Objetivo</b>	Explicar al recurso humano todo lo referente a la planificación y su influencia en las Relaciones Interpersonales.
<b>Contenido</b>	Programas sociales y la participación.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darle a conocer a los participantes, los siguientes conceptos: planificación, metas, misión y visión, eficiencia y eficacia, motivación, preparación laboral, preparación profesional y liderazgo.</li> <li>• Asimismo, proporcionarles a los participantes: Dónde y cómo se aplica la planificación y Construir para las empresas metas, misión y visión.</li> <li>• Implementar la eficiencia y eficacia en los trabajadores.</li> <li>• Fomentar y aplicar la motivación desde la gerencia hacia sus trabajadores</li> <li>• En que consiste la preparación laboral y profesional de los trabajadores</li> <li>• Fomentar y construir una toma de decisiones efectiva dentro de la empresa</li> <li>• Resaltar los aspectos sociales, culturales, potencialidades, identificando problemas y necesidades.</li> <li>• Proponer posibles acciones para dar solución a las problemáticas planteadas.</li> <li>• Fomentar la preparación laboral, profesional y el liderazgo de los trabajadores tanto dentro como fuera de la empresa.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	Facilitador, Participantes, Investigador.
<b>Recursos Materiales</b>	Didácticos, Lápiz, Papel Bond, Video Beam, Hojas Blancas, Textos especializados
<b>Técnicas:</b>	Manejo de conceptos relativos a los ya establecidos en las actividades, Dinámica de grupo.
<b>Evaluación</b>	Evaluar el informe entregado por cada equipo o grupo de trabajo

**Cuadro 14: Actividad 4, La paz laboral**

<b>Fecha</b>	Es la fecha estipulada por las empresas de calzado en el municipio mencionado.
<b>Hora</b>	2 pm – 6 pm.
<b>Objetivo</b>	Mejorar la comunicación, el seguimiento y la evaluación, para ser aplicados en las empresas del calzado del Municipio Bolívar.
<b>Contenido:</b>	Relaciones interpersonales
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar unas relaciones interpersonales efectivas dentro de las empresas del calzado, acordes con las necesidades del contexto.</li> <li>• Realizar seguimiento a los trabajadores de las empresas a fin de mejorar su estatus laboral.</li> <li>• Evaluar periódicamente a los trabajadores al servicio de cada empresa con la finalidad de ascensos laborales y darles una mejor ubicación dentro de la misma.</li> <li>• Darle a conocer a los trabajadores los conceptos sobre:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qué es la comunicación y en qué consiste.</li> <li>– En qué consisten las relaciones humanas efectivas.</li> <li>– En qué consiste el seguimiento al trabajo realizado por los trabajadores.</li> <li>– Qué es la supervisión y en qué consiste.</li> </ul> </li> <li>• Darle a conocer a los trabajadores, a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Usar métodos efectivos para el mejoramiento de la comunicación.</li> <li>– Como mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa.</li> <li>– Propiciar unas relaciones interpersonales efectivas.</li> <li>– Preparar al trabajador respecto a técnicas para el seguimiento y evaluación de cada uno de ellos.</li> <li>– Proponer y ejecutar ejemplos de la vida diaria sobre los puntos ya señalados.</li> <li>– Despertar en los participantes la capacidad crítica.</li> <li>– Tener la capacidad de asumir su verdadero rol dentro de la empresa.</li> <li>– Asumir el seguimiento y evaluación como beneficiosa para</li> </ul> </li> </ul>

<b>Actividades</b>	<p>sus aspiraciones laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propiciar el mejoramiento del proceso comunicacional, a través de reuniones especiales con los jefes y dueños de las empresas, implementando la retroalimentación.</li> <li>- Proporcionar información precisa a cerca de todo aspecto que lograría afectar el desarrollo efectivo del trabajo, lo cual podría lograrse utilizando entre otros, manuales de procedimientos para las áreas específicas del trabajador.</li> <li>- Iniciar el adiestramiento comunicacional, relaciones interpersonales, método para la solución de conflictos y liderazgo, ya que esto ayudaría al incremento a corto, mediano y largo plazo del rendimiento empresarial.</li> </ul>
<b>Refrigerio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debate sobre las opiniones dadas por los grupos de trabajo.</li> <li>• Entrega del informe final por cada grupo.</li> </ul>
<b>Despedida</b>	
<b>Recursos Humanos</b>	Facilitador, Participantes, Investigador.
<b>Recursos Materiales</b>	Didácticos, Lápiz, Papel Bond, Video Beam, Hojas Blancas, Textos respectivos.
<b>Técnicas</b>	Manejo de conceptos relativos a los ya establecidos en las actividades, Dinámica de grupo.
<b>Evaluación</b>	Evaluar el informe entregado por cada equipo o grupo de trabajo.

Si estas actividades son retroalimentadas periódicamente, puede lograrse una capacitación efectiva en los participantes pertenecientes a la industria de calzado del Municipio Bolívar del Estado Táchira.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de analizar las diferentes tablas y gráficos generados de la aplicación de los cuestionarios, se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones, que permitirán generar las estrategias que ayudaran a resolver las relaciones interpersonales en el objeto de estudio. A continuación se presentan.

#### **CONCLUSIONES**

Pudo evidenciarse, que en esta población alguna veces se presentan diferencias que obstaculizan las relaciones de amistad entre compañeros de trabajo, indicando así que en el grupo se pueden presentar preocupaciones que afecten las relaciones interpersonales. Es indispensable poner en práctica teorías de integración, ya que permiten un enfrentamiento hacia su entorno, lo cual canalizará de la mejor manera la situación. Un grupo realmente coordinado, muestra resultados sinérgicos donde además de lograr los objetivos de la organización, se obtienen satisfacciones grupales e individuales.

Así mismo se observa que los trabajadores no estimulan actitudes armónicas con su desempeño laboral, pues han demostrado pocas veces estar comprometidos con los objetivos y metas trazadas por la empresa y no tienen presente los valores comunicacionales en su trabajo cotidiano. Esto puede estar dado a que no se sienten motivados, a que no son tomados en cuenta aunque reciban los recursos monetarios o materiales suficientes por su desempeño en el trabajo. Es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de la gente en el trabajo.

Existen dudas sobre cómo enfrentar los cambios e innovaciones, que la empresa les presente, ya que, no están satisfechos con la información que reciben diariamente, antes de empezar a realizar su trabajo. Aunado a esto no se les da la capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, lo que los hace sentir con una menor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones.

Hay ambigüedad sobre el dialogo permanente y el poder expresar libremente sus argumentos laborales y personales, ya que, no hay receptividad ni confianza sobre el respeto hacia cualquier opinión o critica esgrimida por uno de ellos dentro del grupo. En cuanto al trabajo colectivo, algunas veces han logrado alcanzar las metas de producción trazadas, gracias al esfuerzo individual de cada trabajador y el ritmo impuesto por sus jefes, a pesar de que no están satisfechos con las instalaciones de la empresa, dado a que no reciben estímulos necesarios para que se sientan seguros, tranquilos y a gusto en su lugar de trabajo. Laboralmente hablando, el crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad inducirá al empleado a sentirse placenteramente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto.

La parte recreativa hacia los trabajadores es tomada con indiferencia por parte de los empresarios, omitiendo que, el éxito de la productividad laboral depende de las actividades recreativas como implementación del crecimiento empresarial; además, es una necesidad indispensable para poder convivir socialmente.

El liderazgo que poseen los jefes le ha permitido dirigir la empresa, pero éstos no implementan mecanismos comunicacionales laborales, deben ser más expresivos cambiando de actitud de acuerdo a la situación que se les presente. La comunicación es la base de toda interrelación, debe ser considerada como la llave que abrirá la atención de los empleados y será la constante que permitirá a los mismos involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Es importante aclarar que entre más directo y oportuno sea el contacto que se tenga con

los empleados, favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral.

El personal expresó desigualdad a la hora de tomar decisiones en su área de trabajo, por la razón de que no son consideradas sus observaciones y sugerencias, originada por la poca participación del trabajador en la toma de decisiones, debido a una supervisión centralizada. Es fundamental tener al personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia, lo que puede generar buenas actitudes y comportamientos en los empleados que facilitaran el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## RECOMENDACIONES

En atención a las conclusiones obtenidas del diagnóstico realizado, estas son las siguientes recomendaciones:

Estimular en el trabajador cualidades integrales para que su desempeño laboral esté comprometido con las metas y objetivos propuestas por la empresa, el cual generará efectividad en su trabajo, así mismo es conveniente formar en el trabajador confianza, pues esto permitirá que él exprese con libertad sus asuntos laborales y personales y aunado a esto aceptará las críticas que sus compañeros de trabajo realicen sobre él. Además, enfrentará con seguridad los cambios e innovaciones que le sean propuestos, y podrá participar en la toma de decisiones de la empresa.

Los directivos deben implementar mecanismos comunicacionales (charlas, talleres...) pues éstos incentivarán el trabajo colectivo, mejoras en sus relaciones interpersonales, incrementa los niveles de producción, sentir complacencia por su área de trabajo y consolida el liderazgo de los jefes. También se deben realizar diferentes actividades recreativas para la motivación con regularidad, ya que permitirá a los trabajadores desempeñarse con tranquilidad, dedicación, interés, entre otros. Recordando siempre, que el éxito de la productividad depende de las actividades recreativas, pues es una necesidad imprescindible para que el ser humano pueda convivir socialmente.

La empresa debe poner al corriente a sus trabajadores mediante charlas y talleres, sobre los diferentes procesos de planificación programados por la gerencia, así como, retroalimentar la información periódicamente, a fin de mantenerlos al corriente de lo que está sucediendo dentro de la organización.

En consecuencia, los conocimientos impartidos al trabajador deben ser el producto de su capacitación, pues estarán dirigidos a cubrir sus necesidades del saber y las habilidades que demanda su puesto de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, J. (2012). 1(1), 5-13. **Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo** [Documento en línea]. Disponible: [https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL\\_Vol1Num1.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf) .[Consulta: 2015, Octubre 13].
- Albert, S. (1999). **Las relaciones interpersonales** [Documento en línea]. Disponible en :<http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream> [Consulta, 2013, noviembre,20].
- Aldag, R. y Brief, A. (1999). **Diseño de Tareas y Motivación del Personal.** (2ª ed.) México: Editorial Trillas.
- Alfonzo, E. (1.989). **Administración Moderna.** Editorial Limusa. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión.
- Ambrosio, A. (2012). **Relaciones interpersonales.** Gestipolis. México. [toni\\_masterarrobahotmail.com](mailto:toni_masterarrobahotmail.com)
- Arciniegas, L. (2002) **Compromiso organizacional ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?** En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23 [Revista en línea]. Disponible en: <http://direccionestrategica.itam.mx/administrador/uploade/material/articuloluisarciniegacompromisoorganizacional>. [Consulta, 2015, Junio 13].
- Arias, F. (2006). **El Proyecto De Investigación.** 5ª Edición. Caracas: Episteme.
- Balestrini, A. (2002). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** Ediciones de Consultores Asociados de Venezuela.
- Bellikopk, Y. (2000). **Relaciones Interpersonales.** Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bertalanffy, L. (1984). **Tendencias en la Teoría General de Sistemas.** Alianza, Madrid, 3ª edición.
- Brow W. y Moberg D. (1990). **Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque integral.** Ed. Limusa; México.
- Brunet, L. (1992). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones.** Ed. Trillas, México.
- Buckley, W. (1973). **La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas.** Amorrortu, Buenos Aires, 2ª edición.
- Chiavenato, I. (1993). **Administración de Recursos Humanos.** México: Mc. Graw Hill.
- Clemente, O. (2010). **Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos.** Tesis de Grado para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional

- Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Administrativas. Unidad de Postgrado. Lima Perú.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial N° 5453. Extraordinario. Marzo 24, 2000
- Corpoandes (2007). **Táchira, Municipio Bolívar** [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.corpoandes.gov.ve> [Consulta, 2014, Enero, 19].
- Davis, K y Newsroom, J. (1991). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, M. (2013). 1(2), 31-32. **Revista Global de Negocios**. [Documento en línea]. Disponible: <http://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v1n2-2013/RGN-V1N2-2013-3.pdf>. [Consulta: 2015, Octubre 13].
- Díaz, R. (2004). 21(2), 159-160. **Revista Mexicana de Psicología**. [Documento en línea]. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=Wq5ZSCSjFcUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. [Consulta: 2015, Septiembre 30].
- Diccionario de la Lengua Española. (2009). 19ª ed. Madrid: Istmo,
- Diccionario de la real academia española. (2014). Edición 23ª, publicada en octubre del mismo año.
- Espinoza, R. (2004). **Revista Visión Gerencial**. Ensayo de Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela, 3(2), 80-84.
- Fleishman, E.y Bass, A. (1976). **Estudios de Psicología Industrial y del Personal**. Ed. Trillas, México DF.
- Fritzen, F. (2002). **Relaciones Humanas Interpersonales**. Santander: Sal Terrae
- Goncalves, A. (1997). **El clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). España.
- Goncalves, A. (2000). **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hernández, F. (2010). **La recreación y utilización del tiempo libre del trabajador: Responsabilidad Empresarial**. <http://recreacionlaboral.blogspot.com/>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2006). **Metodología de Investigación**. México: Mc Graw-Hill
- Hernández, S. (2002). **La optimización del recurso humano para aumentar la productividad en la empresa constructora "Gutiérrez de Velasco"**. Trabajo de grado no publicado. Universidad del Valle. Veracruz, México.

- Hernández, Y. (2009). **Cómo conocer los factores que afectan la satisfacción laboral de los empleados, y actuar en consecuencia** [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/factores-queafectan-la-satisfaccion-laboral-de-los-empleados.htm>. [Consulta: 2015, Junio 14]
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1997). **Comportamiento Humano en la Organización**. México: Editorial Interamericana.
- Katz, D. y Kahn, R. (1997). **Psicología Social en las Organizaciones**. Trillas, México.
- Lerma, H. (1999). **Metodología de la Investigación**. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras. (2012)
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).
- Lugo, E. y Santil, J. (2005). **Informe final del Área de Concentración Psicológica**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay.
- Marston, J. (1999). **Relaciones Personales hacia la Modernización**. Nueva York: Mac Graw Hill.
- Maslow, A. (1943). **Theory of Human Motivation**. Publicado por grupoacf en feb 10, 2011 en para leer. <http://grupo-acf.com/2011/02/piramide-de-maslow-motivacion>.
- Matos, M. (2009). **Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes**. Trabajo de grado no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Morillo, V. (2009). **Relaciones Humanas**. México: Limusa.
- Nicuesa, M. (2014). **Las Relaciones Superficiales también son importantes**. <http://psicoblog.com/las-relaciones-superficiales-tambien-son-importantes/>
- Padrón, A. (1998). **Modulo del Investigador**. Maracay: UBA.
- Parsons, T. (1966). **Estructura y Proceso en las Sociedades modernas**. Instituto de Estudios Políticos, Madrid. España.
- Pascuali, A. (1980). **Comunicación y Cultura de Masas**. Caracas. Monte Ávila Editores.
- Pérez, L. (2005). **Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Sucursal La Concordia**. Trabajo de grado no publicado. Instituto Universitario Gran Colombia. San Cristóbal, Táchira.

- Ramírez, T. (1993). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. (2ª Ed.) Caracas: Editorial Carhel.
- Robbins, S. (1990). **Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica**. (7ª Ed.) México: Prentice – Hall.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. Ed. Prentice Hall, México.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2000). **Administración de pequeñas y medianas empresas**. (5ta ed). México: Editorial Thomson.
- Schein, E. (1998). **Organizational Culture and Leadership**. Londres: Jossey-Bass.
- Símil, C. (2001). **La influencia de las relaciones interpersonales en una compañía de seguros**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Soria, V. (1989). **Relaciones Humanas**. México: Limusa.
- Stogdill, R. (1997). **Liderazgo y comunicación** [Documento en línea]. Disponible en: <http://ww.eumed.net/.../comunicacion%20interpersonal>. [Consulta 2014, enero,13].
- Torance, E. (1977). **Educación y capacidad creativa**. Madrid: Marova. wikipedia.Org. (05 de Marzo de 2014). [wikipedia](http://www.wikipedia.org). Recuperado el 05 de Marzo de 2014.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de Investigación y Postgrados. Caracas.
- Villarroel, f. y Figuera, E. (2005). **Clima organizacional dado la satisfacción laboral de las enfermeras de atención directa (EAD) en las unidades de hospitalización de la clínica Vista Alegre, en la Parroquia El Paraíso, Distrito Capital**. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magister en Enfermería. Escuela de Enfermería. Facultad de Medicina, Universidad Central de Venezuela UCV. Caracas.
- Villegas, J. (2000). **Administración de Personal**. Caracas: Editorial Texto, S.R.L.
- Zaldívar, D. (2004). **Comunicación interpersonal efectiva** [Documento en línea]. Disponible en: [http:// www.monografías.com](http://www.monografías.com). [Consulta, 2015, Mayo 15].

**ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO**

c.c Reconocimiento



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA**  
**NÚCLEO “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”**  
**COORDINACIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información que contribuirá de forma directa con la elaboración de un trabajo de grado para la Universidad de los Andes, Núcleo Táchira, éste permitirá recabar información sobre las relaciones interpersonales en el ámbito de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira. El mismo, es de carácter anónimo y la información que aporte a través de sus respuestas servirá de base fundamental para la propuesta. Sus opiniones son importantes para obtener una evaluación objetiva, por lo que su honestidad al momento de responder es un factor importante. En tal sentido, no hay respuestas correctas ni incorrectas, sino que lo que usted piense sea lo más significativo. Por favor responda todos los ítems, utilizando la numeración de la escala que se le presenta a continuación:

Para responder, escriba en los cuadros a la derecha de cada ítem, el número de la alternativa de la escala que mejor represente su opinión:

- 1. Siempre**
- 2. Algunas Veces**
- 3. Nunca**

Cualquier duda, consulte con la persona que está aplicando dicho instrumento.

**Gracias por su colaboración.**

## CUESTIONARIO

N°	ÍTEMS	Siempre	Algunas Veces	Nunca
<b>1</b>	Está satisfecho con la comunicación y tolerancia que mantiene con su grupo de trabajo.	1	2	3
<b>2</b>	Fomenta actitudes de responsabilidad acordes con su desempeño dentro de la empresa.	1	2	3
<b>3</b>	Considera que el grupo de trabajo está comprometido con los objetivos y metas trazadas por la empresa.	1	2	3
<b>4</b>	Se considera usted una persona abierta a los cambios e innovaciones.	1	2	3
<b>5</b>	Siente satisfacción con las informaciones que recibe a diario para ejecutar su trabajo.	1	2	3
<b>6</b>	Encuentra receptividad por su grupo de trabajo al realizar cualquier planteamiento.	1	2	3
<b>7</b>	Mantiene una actitud de disposición para el dialogo permanente.	1	2	3
<b>8</b>	La empresa promueve actividades recreativas y de esparcimiento.	1	2	3
<b>9</b>	Usted puede expresar libremente sus opiniones sobre temas laborales.	1	2	3
<b>10</b>	Muestra sus emociones sin temor a la crítica o a cualquier disculpa.	1	2	3
<b>11</b>	Las opiniones señaladas por cualquier trabajador del grupo del grupo, son respetadas-	1	2	3
<b>12</b>	En las reuniones de trabajo, incluyen solo acciones para	1	2	3

	mejorar el rendimiento en la producción.			
<b>13</b>	Considera que las relaciones entre sus compañeros son ajustadas al entorno de trabajo y permiten señalar los errores cometidos.	1	2	3
<b>14</b>	Siente satisfacción al cumplir con sus labores diarias	1	2	3
<b>15</b>	Ustedes promueven los valores comunicacionales en su ambiente laboral y los aportes de sus compañeros.	1	2	3
<b>16</b>	La toma de decisiones es producto del consenso de todo el grupo.	1	2	3
<b>17</b>	Considera Usted, que el liderazgo utilizado en su centro de trabajo ayuda a mantener al grupo unido e incentiva la armonía.	1	2	3
<b>18</b>	Usted colabora para alcanzar las metas de producción trazadas e interactúa con el trabajo colectivo.	1	2	3
<b>19</b>	Las instalaciones donde usted labora, lo hacen sentirse a gusto con su trabajo.	1	2	3
<b>20</b>	A nivel empresarial se realizan acciones para implementar mecanismos de comunicación para favorecer las relaciones entre el personal.	1	2	3
<b>21</b>	Comparte información personal con sus compañeros de trabajo.	1	2	3
<b>22</b>	Usted intercambia información laboral que permite mejorar los niveles de producción de la empresa.	1	2	3
<b>23</b>	Usted da importancia a informaciones recibidas por sus compañeros de trabajo.	1	2	3
<b>24</b>	Usted se ajusta al ritmo de trabajo que le propongan sus jefes laborales.	1	2	3
<b>25</b>	Le informan a Usted, oportunamente sobre aumentos salariales sin solicitarlo.	1	2	3

**ANEXO B**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

**ANEXO B-1**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA  
NÚCLEO “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

[www.bdigitalula.ve](http://www.bdigitalula.ve)  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
EXPERTO 1**

**TÍTULO:**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA  
DEL CALZADO EN EL MUNICIPIO BOLÍVAR DEL ESTADO TÁCHIRA**

**AUTOR: Levi Leandro Vivas Velasco**

**TUTORA: Msc. María Alejandra Carrero**

**c.c Reconocimiento**

San Cristóbal, 20 de Mayo de 2015

Ciudadano (a):  
**Msc. Agustin Ramirez R.**  
Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título **Plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira**, como requisito exigido, para optar al Título de **Magíster en Administración** que otorga la Universidad de Los Andes, Núcleo Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo **cuestionario** dirigido a **60 personas que conforman la muestra de la investigación.**

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,

---

**Lcdo. Levi Leandro Vivas Velasco**  
**C.I. 16.779.932**

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TÁCHIRA  
NÚCLEO "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



DATOS DEL EXPERTO

Fecha: 26/Mayo/2015  
Nombres y apellidos: Jose Agustin Ramirez C.I. 2.624.957  
Institución donde trabaja: Prof Jubilado M. Ede.

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia ítems con los objetivos. P= Pertinencia. R= Redacción. V= Validez interna

ITEMS	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	x	x	x	x	
2	x	x	x	x	
3	x	x	x	x	
4	x	x	x	x	
5	x	x	x	x	
6	x	x	x	x	
7	x	x	x	x	
8	x	x	x	x	
9	x	x	x	x	
10	x	x	x	x	
11	x	x	x	x	
12	x	x	x	x	
13	x	x	x	x	
14	x	x	x	x	
15	x	x	x	x	
16	x	x	x	x	
17	x	x	x	x	
18	x	x	x	x	
19	x	x	x	x	
20	x	x	x	x	
21	x	x	x	x	
22	x	x	x	x	
23	x	x	x	x	
24	x	x	x	x	
25	x	x	x	x	

**ANEXO B-2**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA  
NÚCLEO “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
EXPERTO 2**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**TÍTULO:**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA  
DEL CALZADO EN EL MUNICIPIO BOLÍVAR DEL ESTADO TÁCHIRA**

**AUTOR: Levi Leandro Vivas Velasco**

**TUTORA: Msc. María Alejandra Carrero**

**c.c Reconocimiento**

San Cristóbal, 20 de Mayo de 2015

Ciudadano (a):  
**Msc. Baudilio Rondón**  
Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título **Plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira**, como requisito exigido, para optar al Título de **Magíster en Administración** que otorga la Universidad de Los Andes, Núcleo Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo **cuestionario** dirigido a **60 personas que conforman la muestra de la investigación.**

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,

---

**Lcdo. Levi Leandro Vivas Velasco**  
**C.I. 16.779.932**

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TÁCHIRA  
 NÚCLEO "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
 COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



DATOS DEL EXPERTO

Fecha: 26/05/2016  
 Nombres y apellidos: Baudilio Rondón R C.I. 2.477.620  
 Institución donde trabaja: Prof. jubilado UNET

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia ítems con los objetivos. P= Pertinencia. R= Redacción. V= Validez interna

ITEMS	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	
19	X	X	X	X	
20	X	X	X	X	
21	X	X	X	X	
22	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	
25	X	X	X	X	



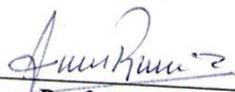
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TÁCHIRA  
NÚCLEO "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

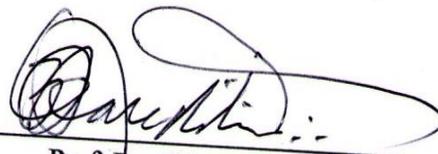


VALIDACIÓN

Quiénes suscriben, Agustín Ramírez R. y Baudilio Rondón R., con los títulos de postgrado: Msc en Gerencia Educativa y Docencia Universitaria, a través de la presente, manifestamos, que ya validado el modelo de encuesta diseñado por el Licenciado: Levi Leandro, Vivas Velasco con Cedula de Identidad N° 16.779.932, alumno de la **Maestría en Administración** de la Universidad de los Andes, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo elaborar: **Plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira**. Y consideramos que el cuestionario presentado, puede ser aplicado con plena confianza a la muestra y población respectiva.

San Cristóbal a los 26 días del mes de Mayo de 2015

  
Prof. Agustín Ramírez R.  
C.I. 3.527.452

  
Prof. Baudilio Rondón R.  
C.I. 2.473.620

c.c Reconocimiento

**ANEXO B-3**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA  
NÚCLEO “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
EXPERTO 3**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**TÍTULO:**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA  
DEL CALZADO EN EL MUNICIPIO BOLÍVAR DEL ESTADO TÁCHIRA**

**AUTOR: Levi Leandro Vivas Velasco**

**TUTORA: Msc. María Alejandra Carrero**

**c.c Reconocimiento**

San Cristóbal, 22 de Mayo de 2015

Ciudadano (a):

**Dr. Miguel A. Sánchez**

Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título **Plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira**, como requisito exigido, para optar al Título de **Magíster en Administración** que otorga la Universidad de Los Andes, Núcleo Táchira.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo **cuestionario** dirigido a **60 personas que conforman la muestra de la investigación.**

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,

---

**Lcdo. Levi Leandro Vivas Velasco**

**C.I. 16.779.932**

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TÁCHIRA  
NÚCLEO "DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



DATOS DEL EXPERTO

Fecha: 27/05/2015

Nombres y apellidos: Miguel A. Sanchez M.

C.I. 3998963

Institución donde trabaja: Universidad Santa María - Apure

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia ítems con los objetivos. P= Pertinencia. R= Redacción. V= Validez interna

ITEMS	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	x	x	x	x	
2	x	x	x	x	
3	x	x	x	x	
4	x	x	x	x	
5	x	x	x	x	
6	x	x	x	x	
7	x	x	x	x	
8	x	x	x	x	
9	x	x	x	x	
10	x	x	x	x	
11	x	x	x	x	
12	x	x	x	x	
13	x	x	x	x	
14	x	x	x	x	
15	x	x	x	x	
16	x	x	x	x	
17	x	x	x	x	
18	x	x	x	x	
19	x	x	x	x	
20	x	x	x	x	
21	x	x	x	x	
22	x	x	x	x	
23	x	x	x	x	
24	x	x	x	x	
25	x	x	x	x	



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA  
NÚCLEO "Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

VALIDACIÓN

Quién suscribe, **Miguel A. Sanchez M.** con título de: **Doctor en Ciencias de la Educación**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de **Cuestionario** diseñado por el **Lcdo. Levi Leandro Vivas Velasco**, titular de la cédula de identidad N° **16.779.932**, alumno de la **Maestría en Administración** de la Universidad de Los Andes, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo: **Diseñar un plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la industria del calzado en el Municipio Bolívar del Estado Táchira.**

Considero que el Cuestionario presentado, puede ser aplicado con plena confianza a la muestra y población respectiva.

Constancia que se expide en San Cristóbal a los 26 días del mes de Mayo de 2015

Dr. Miguel A. Sanchez M.

Cédula de Identidad N° 3.998.963