



Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez"
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

**LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA PRENSA REGIONAL DE TÁCHIRA**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado Magíster Scientiae

www.bdigitalula.ve

Autor: Lic. José Gregorio Moreno
Tutor: Dr. Jorge Moret B.

San Cristóbal, junio de 2014

C.C. Reconocimiento

INDICE

	pp.
LISTA DE TABLAS	vii
LISTADO DE GRAFICOS.....	x
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN.....	13
 CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	16
Planteamiento del Problema	16
Objetivos de la Investigación	25
Justificación de la investigación.....	26
 CAPÍTULO II MARCO TEORICO	29
Antecedentes de la Investigación	29
Bases Teóricas.....	35
La Organización	35
Clima Organizacional	37
La Percepción	39
Relaciones Interpersonales	41
Comunicación Interpersonal	43
Interacción Laboral	44
Factores de las Relaciones Interpersonales	47
Habilidad Comunicativa.....	47
Tipos de Relaciones Interpersonales	50
Lenguaje Verbal	51
Lenguaje no Verbal	52
Hipótesis	56
Sistema y operacionalización de variables	56
 CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	60
Nivel o Tipo de la Investigación	61
Diseño de Investigación.....	62
Técnica e Instrumento de Recolección de Información.....	60
Población	82
Muestra	85
Validez de los Instrumentos.....	88

Confiabilidad de los Instrumentos	89
Plan de Análisis de Datos	92
Criterios para el Análisis	96
CAPÍTULO IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	98
Relaciones interpersonales	98
Factores de las relaciones interpersonales	137
Tipos de relaciones interpersonales	153
clima Organizacional	170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	220
Conclusiones.....	220
Recomendaciones.....	230
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	233
ANEXOS	
A Guión de Entrevista	246
B Guión focus group	252
C Cuestionario	258
D Validación de instrumentos	264
E Prueba de confiabilidad	289
F Entrevistas a Directores	294
G Focus group a Jefes de departamentos	308
CURRICULUM VITAE.....	341

LISTA DE TABLAS

TABLAS	pp.
1. Operacionalización de las Variables	59
2. Diseño de la investigación	64
3. Pasos para realizar los grupos focales.....	72
4. Población Diario la Nación	83
5. Población Diario los Andes	83
6. Población Diario Católico.....	84
7. Población de total de los tres Diarios en Estudio.....	85
8. Jefes de Departamentos de los tres Diarios	87
9. Personal Operativo de los tres Diarios	87
10. Escala Alpha de Cronbach.....	91
11. Estadístico de Confiabilidad	92
12. Relaciones interpersonales: Contacto cara a cara.....	99
13. Relaciones interpersonales: Relación con el Jefe	103
14. Relaciones interpersonales: Relación Jefe/Subordinado.....	107
15. Relaciones interpersonales: Expresión verbal.....	111
16. Relaciones interpersonales Jefe esplicito	114
17. Relaciones interpersonales: Ideas termino claros	118
18. Relaciones interpersonales: Recursos comunicacionales	121
19. Interacción social: Compartir en el departamento	126
20. Interacción social: Reglas y normas	131
21. Interacción social: Situaciones conflictivas y negociaciones.....	134

22. Relaciones interpersonales: Ideas e interacciones con el jefe.....	138
23. Relaciones interpersonales: Perfiles atractivos y cuestiones complejas	142
24. Relaciones interpersonales: Importancia de las vivencias y experiencias	146
25. Relaciones interpersonales: Importancia de expresar sentimientos y emociones....	149
26. Comunicación verbal: Tono de voz	154
27. Comunicación no verbal: Énfasis gestual para subrayar ideas.....	159
28. Comunicación no verbal: Contacto visual	163
29. Comunicación no verbal: Gestos del jefe	166
30. Clima organizacional: Propósito de la Organización	171
31. Ambiente: trato cordial, amistoso y de apoyo	177
32. Ambiente: actitud de respeto	181
33. Ambiente: cambio de actitudes y comportamiento	184
34. Ambiente: compromiso con la organización	189
35. Ambiente: identificación y compromiso con la organización.....	192
36. Ambiente: atmósfera de confianza	194
37. Clima organizacional: Recomendación de la empresa a otros	198
38. Clima organizacional: Satisfacción laboral con la empresa	202
39. Clima organizacional: Percepción felicidad laboral.....	206
40. Clima organizacional: Trato educado del jefe a sus subordinados	210
41. Clima organizacional: Desconfianza grupo de trabajo.....	214
42. Matriz de Integración de Resultados.....	217
43. Estadísticos de los elementos	290
44. Estadísticos de resumen de los elementos	291

45. Estadísticos total-elemento.....	292
46. Estadísticos de la escala.....	293

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Relaciones interpersonales: Contacto cara a cara.....	100
2. Relaciones interpersonales: Relación con el Jefe	104
3. Relaciones interpersonales: Relación Jefe/Subordinado.....	107
4. Relaciones interpersonales: Expresión verbal.....	111
5. Relaciones interpersonales: Jefe espírito.....	115
6. Relaciones interpersonales: Ideas términos claros	118
7. Relaciones interpersonales: Recursos comunicacionales	122
8. Interacción social: Compartir en el departamento	127
9. Interacción social: Reglas y normas.....	132
10. Interacción social: Situaciones conflictivas y negociaciones.....	135
11. Relaciones interpersonales: Ideas e interacciones con el jefe.....	139
12. Relaciones interpersonales: Perfiles atractivos y cuestiones complejas	143
13. Relaciones interpersonales: Importancia de las vivencias y experiencias	146
14. Relaciones interpersonales: Importancia de expresar sentimientos y emociones....	150
15. Comunicación verbal: Tono de voz	155
16. Comunicación no verbal: Énfasis gestual para subrayar ideas.....	159
17. Comunicación no verbal: Contacto visual	163
18. Comunicación no verbal: Gestos del jefe	167
19. Clima organizacional: Propósito de la Organización	172
20. Ambiente: Trato cordial, amistoso y de apoyo.....	177

21. Ambiente: Actitud de respeto	181
22. Ambiente: Cambio de actitudes y comportamiento	185
23. Ambiente: Compromiso con la organización	190
24. Ambiente: Identificación y compromiso con la organziación.	192
25. Ambiente: Atmosfera de confianza	195
26. Clima orgamizacional: Recomendación de la empresa a otros	198
27. Clima organizacional: Satisfacción laboral con la empresa	203
28. Clima organizacional: Percepción felicidad laboral.....	207
29. Clima organizacional: Trato educado del jefe a sus subordinados	211
30. Clima organizacional: Desconfianza grupo de trabajo	214

www.bdigital.ula.ve



Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez"
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PRENSA REGIONAL DE TÁCHIRA

Autor: José Gregorio Moreno
Tutor: Dr. Jorge Moret B.
Año: junio, 2014

Resumen

El propósito de esta investigación fue analizar las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima organizacional en los medios de comunicación impresos de circulación regional ubicados en la ciudad de San Cristóbal. Tomando en cuenta que las relaciones interpersonales es una variable de investigación, y se describe como el encuentro cara a cara entre dos o más personas donde hay un intercambio de mensajes tanto verbal como no verbal, por otra parte el clima organizacional, se va a ver afectado dependiendo de la calidad de las relaciones interpersonales, es por ello que se describe el clima organizacional como las percepciones compartidas entre los miembros de una organización y sus relaciones interpersonales que de ella se derivan. La investigación es tipo exploratoria, de campo y con diseño no experimental bajo cuatro factores que dependen de un conocimiento profundo de la investigación: realismo, imaginación y flexibilidad. Lo característico de la investigación es, primeramente, que va dirigido a los tres niveles de la organización (directivo, jefes intermedios y subalternos). Lo segundo, que se usaron tres instrumentos de recolección de información: la entrevista en profundidad para el nivel directivo, el focus group para el nivel intermedio y el cuestionario, bajo escala de actitud de intensidad, dirigido al nivel operativo. Destaca en los resultados la incidencia determinante que tienen las relaciones interpersonales en el clima organizacional, lo cual corrobora la hipótesis de la investigación.

Descriptores: Clima Organizacional. Relaciones interpersonales. Interacción laboral.

INTRODUCCIÓN

Ciertamente son muchas las investigaciones que se ha desarrollado sobre clima organizacional y en cada una de ellas hay algo nuevo e interesante que nos permite conocer y generar un aporte importante en el campo de la investigación, sin embargo esta obra tal vez le pueda interesar, pues se trata de una investigación vista desde una óptica un tanto deslumbrante, bajo tres perspectivas diferentes sobre el clima organizacional.

Son varios los componentes que intervienen en el ambiente de trabajo, para Federico y Gaspar (2007:189) existen dos grandes grupos, uno de carácter subjetivo y otro de carácter objetivo; el primero, está compuesto por las actitudes "...sentimientos y supuestos que determina en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento". El segundo, en cuanto a los factores subjetivos se encuentra la autonomía, la participación, el liderazgo y las relaciones interpersonales.

Por otra parte los autores al referirse a los componentes objetivos del clima organizacional refieren lo siguiente: "1) Las condiciones físicas y de prevención en el lugar de trabajo, 2) La remuneración o salario, 3) El diseño del puesto de trabajo (Federico y Gaspar: 2007: 190)".

Esto permite conocer que son dos grandes los componentes que integran el clima organizacional: el objetivo y subjetivo. Además, que estos -a su vez- se subdividen en factores; sin embargo, para la presente investigación, se busca conocer uno de los factores subjetivos del clima organizacional, como son las relaciones interpersonales.

Por cuento esta investigación va dirigida a los factores subjetivos del clima organizacional referido a las relaciones interpersonales, tomando en cuenta que las relaciones interpersonales "son ese contacto cara a cara entre dos o más personas", tal como lo expresa

Rizo (2008: ¶67), además donde los individuos intercambian ideas, gestos, sentimientos, acciones, entre otras, durante el desarrollo de las actividades.

Las relaciones interpersonales van a permitir construir a cada actor una impresión sobre la organización y conociendo que la organización se crea para cumplir un fin, donde interactúan dos o más personas y que se diseña un sistema de actividades para lograr el propósito planeado.

En esta investigación se pretende encontrar la incidencia que existe entre las relaciones interpersonales (factor subjetivo) en el clima organizacional de un grupo de empresas del sector comunicacional, es decir en los medios de comunicación impresos ubicados en la ciudad de San Cristóbal pero con proyección regional.

Para los efectos de la presentación del informe final de la investigación se ha dividido en cinco secciones donde se va ir paso a paso presentando la indagatoria, comenzando en el primer capítulo que está enfocado a conocer la problemática de estudio, vale decir que en este apartado se conocerán tanto el planteamiento del problema, el objetivo general como los específicos, además de la justificación de la investigación.

Seguidamente presentamos el segundo capítulo que contiene el marco teórico, con el cual se abarcan los antecedentes y las bases teóricas que soportan los conceptos relevantes de esta propuesta investigativa.

El tercer capítulo se refiere a la parte metodológica, aquí se esboza el tipo y diseño de la investigación, el sistema de variables, el tipo de instrumentos empleados y las validaciones de los mismos, la población y la muestra que fueron objeto de estudio, entre otros aspectos objeto de estudio.

El cuarto capítulo corresponde al análisis de los resultados. Dicho análisis se soporta en los tres instrumentos empleados en la indagación, tales como el cual se hace una

descripción sobre los resultados del cuestionario, el focus group y la entrevista de profundidad. Los resultados obtenidos fueron contrastados con las opiniones del nivel gerencial, el intermedio y el operativo y triangulado para sustentar el respectivo análisis de resultados del estudio.

Por último se presenta un cuerpo de conclusiones referentes a los hallazgos de la investigación, así como un conjunto de recomendaciones.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento Del Problema

Desde comienzos del siglo pasado Elton Mayo -como fundador- emprendido un camino y que Lewin contribuyó a edificarlo de lo que hoy conocemos como la escuela de las Relaciones Humanas. Desde su nacimiento las relaciones humanas ha centrado su interés en la necesidad de corregir la tendencia deshumanizadora del trabajo y busca que los individuos dentro de la organización participen en grupos sociales y mantengan una constante interacción social comprensible que permita una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente.

Según Fuenmayor (2001:16), una organización “Es un sistema de actividades humanas, diseñadas bajo un cierto orden para cumplir un fin”. La organización siempre está compuesta por dos o más personas que interactúan dentro de un sistema de actividades para alcanzar un fin común, estas actividades siempre tendrán importancia, ya que las organizaciones influyen en el comportamiento humano y las personas influyen en el comportamiento de las organizaciones.

Este fenómeno del comportamiento humano y su influencia en la organización fue motivo de estudio para diversos investigadores, entre ellos Tolman (1932:4), en su trabajo sobre la conducta propositiva en los animales y los hombres (Purposive Behavior in animals and Men), el cual buscó explicar sobre mapas cognoscitivos individuales del ambiente como estímulos que inciden en la conducta del individuo.

Otro de los investigadores Lewis, K. (1935, 1939, 1951), en una de sus obras (Dynamic Theory of Personality; Field theory in social Sciences; Pattrns of Aggressive Behavir in Experimental Creted “Socil Climates”), presenta un trabajo experimental de laboratorio con Lippitt White, sobre los estilos de liderazgo. Allí introduce el tema de clima como vinculo entre persona y ambiente. El autor dio a conocer que, según las conductas de los líderes, el grupo se comportara de modo distinto, creándose diferentes climas.

Igualmente, Argyris (1958:192) en su estudio señala que la organización se constituye para un fin y el individuo viene a la organización con una serie de necesidades personales y que mucha veces no coinciden con las de la organización; y por lo tanto, una de las formas de mantener el conflicto en los límites aceptables es mediante la creación de una atmósfera de confianza interpersonal, de compromiso y apertura, de manera que surjan los problemas y se le dé una adecuada solución. Para ello, las relaciones interpersonales son determinantes; es decir para que el clima en la organización sea óptimo es necesario buenas relaciones interpersonales entre todos los actores que configuran la organización.

Aunque fue Gellerman (1960:69), quien introduce en la Psicología Organizacional e Industrial el concepto de clima, para referirse a la personalidad y carácter de la organización. Pero, que es a través de las metas y las tácticas de los individuos que se manifiestan en sus actitudes, las que se han de considerar determinantes a la hora de evaluar o considerar el clima. De allí surge en estos últimos tiempos la Escuela Humanista Administrativa, y el estudio de este fenómeno: el Clima Organizacional.

En este momento, es preciso dejar sentado a que se refieren los tratadistas cuando se refieren a Clima Organizacional. Tagiuri (1968:25) considera que “es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización, que: a) la experimentan sus miembros, b) que influyen en su conducta, y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”. En este sentido, se puede deducir que el Clima Organizacional tiene que ver con el medio

ambiente de la empresa y que este repercutirá en la conducta de los actores de una organización.

Ahora bien, se puede entender a la organización es un sistema social, damos por sentado que su principal elemento es la persona. Ello quiere decir que el ser humano va desarrollando sus tareas individuales y a su vez se va integrando a las actividades de otras personas que en conjunto hacen funcionar a los diferentes subsistemas que configuran a la organización para cumplir el propósito establecido. Para que ello funcione, el acto humano y las decisiones son las que le imprimen dinamicidad; en consecuencia, la herramienta esencial para estos sistemas es la comunicación, como lo expresa Koontz y Weihrich (1995:392):

...en la empresa la comunicación es necesaria para: 1- Establecer y difundir las metas, 2- Desarrollar planes para la consecución de dichas metas, 3- Organizar recursos humanos de la manera más eficiente y eficaz, 4- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5- Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir, 6- Controlar el desempeño.

El punto de vista de estos autores, muestra que la comunicación es un motor en los subsistemas de la organización y que está vinculado a todas las áreas, por lo tanto forma parte importante en el sistema.

Ahora bien, Rizo (2008:¶67), entiende por comunicación, lo siguiente:

...proviene de la voz latina *communicare*, que significa intercambiar, compartir, poner en común. El prefijo (-com) es especialmente importante, ya que significa juntamente, en unión, en compañía de, con, juntos, mutuamente. El término comunicación se relaciona, sin duda, con la interacción, que por su origen etimológico, se refiere al intercambio de hechos, actividades y movimientos.

La autora presenta la comunicación como el proceso de intercambio, de compartir, de poner en común en compañía de, es decir, la comunicación es un intercambio de dos o más personas que ponen en común hechos, actividades y movimientos, por el cual interactúan con el deseo de lograr trasmisir información y conocimientos. Es en ese proceso de interacción que establece una relación interpersonal.

Igualmente, Viadana y Zubeldia (1998:¶19) en las III Jornadas de Investigaciones en Ciencias Económicas y Estadísticas, ofrecen otra mirada sobre la comunicación:

Comunicar es más que informar, no es puro “decir”, sino un decir algo a alguien, un tener en común lo dicho. Comunicar es dialogar, dar una información a alguien que la recibe y la acepta como suya y que responde. Se trata de un acto de relación interpersonal dialogado, en el cual se comparte algo que involucra factores objetivos (transmisión de una información) y factores subjetivos (valores, estado de ánimo) que la condicionan.

Se puede entender que Viadana y Zubeldía presentan a la comunicación no como un acto aislado de dar información, sino vista como una relación dialógica en la que interactúan el emisor y el receptor en la transmisión de la información y, que además, hay factores subjetivos que condicionan a la comunicación, así como a la forma en que se trasmite el mensaje.

En estas dos perspectivas sobre la comunicación hay una relación, en la que se ubica a la comunicación no como un acto aislado de dar información, sino como una interacción en conjunto, en compañía de; es decir, con una o más personas (dialógica) y que la forma de expresar los hechos, las actividades y los movimientos se va a condicionar por factores subjetivos como los valores, el estado de ánimo, los gestos, las aptitudes entre otros aspectos subjetivos.

Las interacciones que surgen con otros, como lo expresa Garza (2008: ¶67) pone de manifiesto el proceso de la “mente, conocimiento y el lenguaje”. Para Mead (1973:403) la comunicación lleva consigo el “Interaccionismo simbólico”, término usado para el estudio de los grupos y la conducta, y que permite conocer las interacciones simbólicas entre estos. Vale decir, analiza el sentido de la acción social desde la perspectiva de los participantes. Este paradigma concibe a la comunicación como una producción de sentido dentro de un universo simbólico determinado. En este sentido, Garza (2008:¶67), dice que “es a través de las

interacciones que los individuos crean sus estructuras simbólicas que le dan sentido a la realidad, estructuras sobre las cuales estamos socialmente de acuerdo” esto permite entender la importancia de la interacciones y las estructuras que se desarrollan entre los individuos.

Ahora bien, Rizo (2008:¶67) presenta una definición que contiene los elementos descriptos anteriormente y permite llegar a la definición de lo que es la comunicación interpersonal:

Como el encuentro cara a cara entre dos personas que sostienen una relación de interdependencia a través de un intercambio que proceden de señales tanto verbales como no verbales. Así la comunicación, como fundamento de la interacción social, es el principio básico de las relaciones sociales. Todo ello pone de manifiesto que la comunicación, antes que nada, es un proceso social articulado en torno al fenómeno de compartir, de poner en común y de vincular.

Esta definición de comunicación interpersonal permite entender a su vez el contexto en que se encuentran la comunicación, la interacción, los factores objetivos y subjetivos, ya que el encuentro cara a cara, la interdependencia y la comunicación verbal como la no verbal, son los puntos fundamentales en la comunicación interpersonal y de la estructura social que se establece al compartir, al poner en común y vincularse los interlocutores.

Aunado a ello, Garza (2008:¶67) desde la óptica latinoamericana explica que a la comunicación interpersonal en los siguientes términos:

Las teorías hasta el momento ignoran las condiciones y reproducciones del sentido, llevando al redescubrimiento de lo popular que tiene que ver con la existencia de prácticas comunicativas aún vigentes entre las clases populares, prácticas a veces tradicionales como los rumores, chimes, chistes y relatos populares, otras veces retomando de los modernos medios masivos y tecnológicos de la comunicación.

En este punto la autora destaca los rasgos importantes del acontecer propio del latino como son sus relaciones interpersonales, este acercamiento va a las interacciones con las

demás personas, donde involucra los chistes y los rumores de su acontecer diario. Esas relaciones forman parte de la imagen que se va creando en la percepción de las acciones, motivos, afectos y creencias entre los sujetos que hacen vida dentro de las organizaciones. Entonces, es posible establecer el vínculo entre el Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales, tal como lo expresa Argyris (1958:192), ya que las relaciones (comunicación) interpersonales son determinantes en el clima organizacional.

Sin embargo, en una organización ese proceso social que se da a través de la interacción entre los actores, puede verse afectado por una comunicación interpersonal poco efectiva, donde al romperse las estructuras de sociabilidad, de negociación, de acuerdos que irrumpen en las estructuras sociales. En este sentido, Garza (2008:¶67) explica que debe mantenerse buenas relaciones interpersonales por cuanto "... las estructuras simbólicas que dan sentido a la realidad, las estructuras sobre las cuales estamos socialmente de acuerdo se fracturan", entonces la falta de acuerdos entre los jefes y los subordinados puede generar un rompimiento del diálogo y el vínculo de los actores; en consecuencia, provocar una conducta desfavorable entre los jefes y subordinados que afecta a cómo se valora o percibe el clima en la organización.

De igual manera, Littlejohn (1983:340) comenta que sobre la conducta que puede darse por las experiencias para bien o para mal, "la conducta de una persona resultará de la experiencia interna de tal realidad y como es percibida por el individuo"; por lo tanto, al romperse una interacción libre y sana se convierte en la "primera barrera que se opone a la comunicación interpersonal", la cual se manifiesta por nuestra tendencia espontánea a juzgar, evaluar, aprobar y reprobar las afirmaciones de la otra persona o del otro grupo" (Carl Rogers, 1974:288). Y esto trae como consecuencia un clima organizacional conflictivo, repercutiendo en la motivación, en la interacción entre los compañeros de trabajo, en alcanzar los objetivos propuestos, en realizar mejor las tareas asignadas y en el respeto al liderazgo.

También otro de los conflictos que se presentan en las organizaciones son las diferencias de carácter, así mismo lo enuncian Davis y Newstrom (1997:297) "...los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan, el conflicto nace de las diferencias de la comunicación o bien de diferencias en la percepción". Es común ver en una organización este tipo de choques entre las personas por la diferencia de comunicación y de percepción de las situaciones de la organización.

También, comenta Davis y Newstrom (1997:297) que si una situación conflictiva persiste y dura mucho tiempo, "... en el nivel interpersonal, puede deteriorarse la cooperación y el trabajo de equipo". Además, puede generarse la lucha de poder, como lo llama Fuenmayor (2001:33). Este conflicto es la respuesta del individuo ante la incertidumbre en la búsqueda del poder sobre los otros, para asegurar su porvenir. La persistencia del conflicto trae consigo el deterioro del clima organizacional, donde puede crear un comportamiento desfavorable en la ejecución de las actividades humanas diseñadas para lograr los objetivos de la organización.

El cultivo de unas buenas relaciones interpersonales es de gran relevancia como habilidad gerencial, ya que "la calidad y eficacia de las relaciones interpersonales de los gerentes repercutirá directamente en la calidad y eficacia de su gestión global, que a su vez, tiene influencia en la determinación del rendimiento eficaz de la unidad de la organización que este a su cargo" Webber (1972: 130).

Un clima organizacional apropiado donde los empleados percibirán las buenas prácticas de liderazgo y las relaciones interpersonales se verán reflejadas positivamente en el desempeño de los actores en relación a sus actividades, así lo explica Brunet (1987:17), quien refiere que los atributos del clima organizacional son "un conjunto de características que a) describen una organización y la distinguen de otras, b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización".

Las relaciones interpersonales juegan un papel importante dentro del clima organizacional, tal como lo expresa Brunet (1987:20), ya que "...refleja los valores, las actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez, en elementos del clima".

Lo dicho anteriormente sobre las relaciones interpersonales y el clima organizacional evidencia que es un tema interesante para el estudio de estos dos elementos que interactúan entre sí en una organización y que no pierden vigencia.

Como lógica consecuencia se estima de interés investigar la calidad de las comunicaciones interpersonales y su influencia en el clima laboral en un grupo de organizaciones del sector de la comunicación impresa regional en la ciudad de San Cristóbal. La tentativa de investigación se hace interesante en la medida en que los medios de comunicación como organizaciones generan un producto "información", por lo tanto se hace interesante conocer en qué medida estas organizaciones a lo interno llevan el proceso dialógico y su incidencia en la valoración que de ella hacen sus integrantes.

Este proceso de estudio se realizará en los medio de comunicación impresos, ubicados en San Cristóbal del estado Táchira, pero con distribución regional, entre los cuales están Diario La Nación, Diario Los Andes y Diario Católico, cuya objetivo es informar referente a los acontecimientos locales, nacionales e internacionales.

Aunque parezca paradójico, en las organizaciones que se dedican a la comunicación, a partir de la experiencia directa del autor, se percibe que hay fallas en las relaciones y comunicación interpersonal entre los gerentes, los jefes de secciones / departamentos y los subordinados, debido a los intereses que cada quien tiene en su área. El nivel operativo se queja de la forma en que los mandos medios trasmitten la información y las instrucciones de trabajo -correcciones, mejora de los procesos, o reestructuraciones de las actividades-, creando conflictos en sus relaciones interpersonales. Estas situaciones trascienden al nivel gerencial, ya que parte de las directrices son emanadas de la dirección general.

En la mayoría de los casos, las decisiones no son consultadas o compartidas con los niveles respectivos o es tomada en consideración su opinión relativa a que si estos procesos son necesarios o pueden adaptarse a la organización. Normalmente, las decisiones son tomadas y comunicadas en forma unidireccional, cerrándose de entrada las puertas al proceso de interacción y a la posibilidad de negociar entre los niveles.

Estas repetidas acciones están afectando la calidad de las relaciones interpersonales en los diarios regionales de San Cristóbal estado Táchira, ya que el personal cuando Es invitado a las reuniones de coordinación o socialización –en su gran mayoría- colocan algún pretexto para evadirla, o van condicionados a recibir alguna información negativa sobre la labor desempeñada, entre otras cosas que estimamos pudieran estar influyendo en la calidad del clima organizacional de dichas empresas.

Por ende, unas impresiones o percepciones negativas de los trabajadores influencian el ambiente de trabajo que cotidianamente experimentan los actores, provocando un comportamiento desfavorable a la organización, pudiendo ser un elemento propiciador de la desmotivación a realizar el trabajo con esmero y satisfacción. Sabemos que estas impresiones son compartidas entre los trabajadores a través de los comentarios de pasillo o cotilleo, que son coadyuvantes en la generación de un ambiente laboral pesado, tedioso y de mal gusto. A la postre, inferimos, que consigue que la persona no se sienta identificada con la organización y considere que sus esfuerzos son infructuosos, que el lugar donde labora ya no es parte de sus fines comunes con la empresa.

Por lo tanto, se hace necesario sistematizar el anterior planteamiento en las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación de la comunicación interpersonal entre los niveles altos, medio y bajo de los diferentes medios de comunicación ubicados en la ciudad de San Cristóbal?

¿Qué factores se consideran más importantes en las relaciones interpersonales entre las personas que cohabitan en los medios impresos?

¿Qué tipos de relaciones interpersonales se generan en dichos medios?

¿Cuál será la incidencia de las relaciones personales en el clima laboral en los medios de comunicación de circulación regional, ubicados en la ciudad de San Cristóbal?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Analizar las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima organizacional de los medios de comunicación impresos de circulación regional en San Cristóbal, estado Táchira.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación de las relaciones interpersonales entre los niveles altos, medio y bajo de los diferentes medios de comunicación de circulación regional, ubicados en la ciudad de San Cristóbal.
2. Determinar los factores que el personal considera como los más importantes en las relaciones interpersonales en los medios de comunicación de San Cristóbal.
3. Analizar los tipos de relaciones Interpersonales que se generan en los medios regionales.

4. Valorar cuál es la incidencia de las relaciones personales en el clima laboral que se presenta en los medios de comunicación impresos.

Justificación del Estudio

La organización está constituida por un sistema de actividades orientadas con un propósito, en la cual las personas son los actores que realizan diferentes acciones con los recursos disponibles. Ahora bien, el que exista unas buenas relaciones interpersonales no depende exclusivamente de los esfuerzos formales que se diseñen desde la empresa, sino de aspectos que se ciñen a la capacidad comunicativa y de relaciones que las personas generan en su accionar interpersonal cotidiano.

Esta complejidad se ha convertido en las últimas décadas en campo de estudio de varias disciplinas que abordan el mundo de las organizaciones. En nuestro caso, como coprotagonistas de la realidad de los medios de comunicación impresos regionales, entendemos que es un área que no ha sido abordada en investigaciones precedentes y que nuestro propósito es contribuir a mejorar los procesos de interacción entre los actores de dichas organizaciones y mitigar las falencias que se pueden estar generando en el clima organizacional, y que se traducen en la percepción que sobre la organización tiene sus públicos internos y externos.

Entendemos que la organización que promueva acciones para acrecentar y/o mantener las relaciones interpersonales de calidad, va a permitir a los actores abrir un abanico de nuevas experiencias de acercamiento entre los jefes y los subordinados, rompiendo esquemas y paradigmas que pudieran haber surgido desde el inicio y se han mantenido en el tiempo, incidiendo en el clima organizacional que hoy experimentan dichas organizaciones.

La presente investigación busca coadyuvar en el conocimiento del tema, contrastar el desarrollo teórico existente y la realidad laboral que se experimenta en los medios de comunicación impresos en el estado Táchira, como consecuencia del vacío ocasionado por las fallas en las relaciones interpersonales entre los jefes-subordinados y viceversa y su potente influencia en el clima organizacional. En este sentido, la indagatoria propuesta se justifica bajos tres aspectos. El primero, hay un desarrollo teórico e investigativo importante que permitirá utilizar con rigor dichos conocimientos para fundamentar teóricamente la propuesta de indagación y contrastar los resultados con las investigaciones precedentes, para validar nuestro propósito y contribuir en el acercamiento empírico en esta área.

El segundo, dado el carácter de nuestra investigación, el acercarnos directamente a una realidad poco estudiada en nuestro contexto, permitirá recolectar la información de primera mano, posibilitando que se sistematice y valore una realidad con rigor metodológico, constituyendo el soporte de la investigación, y a su vez se convierte en uno de los aportes dado el enfoque metodológico que se sigue en la presente investigación. Además, esta iniciativa abre un campo de estudio específico dadas las características particulares del objeto de estudio, lo que fundamenta su novedad y pertinencia. Igualmente, que por tratarse de un campo novedoso deja abierta una línea de trabajo que permitirá a otros investigadores ahondar en el tema; fortalecer el proceso metodológico; las pautas de actuación y de sistematización y catalogación de dicha realidad, que en definitiva contribuirán a enriquecer este campo de estudio y dar rigor a la información obtenida.

En tercer lugar, el diagnóstico que arroje la investigación tendrá una aplicación práctica, pues permitirá a las organizaciones involucradas plantearse un conjunto de estrategias que den respuesta a la realidad que se dibujará y que propenderán a mitigar las causas que pudieran estar generando los problemas en las relaciones interpersonales entre los jefes y los subordinados y, por ende, en el mejoramiento del clima organizacional.

Prácticamente no existen investigaciones en el Estado que relacionen las relaciones interpersonales con el clima organizacional. En efecto, la mayor parte de estudios sobre clima

organizacional se han orientado a relacionarla con variables tales como rendimiento laboral, motivación laboral, estilos de supervisión, etc. El presente estudio asume que las relaciones interpersonales repercuten sobre el clima organizacional y, que éste último, se traduce en un buen ambiente de trabajo, lo que generará finalmente una satisfacción entre los actores de la organización.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación

En este apartado se presenta un conjunto de referencias que directa o indirectamente, apoyan el tema de investigación y constituyen el punto de partida para nuestro propósito e interés de pesquisa.

Se abre los antecedentes con Delgado B., (2006) en su indagación titulada “*Clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental del Táchira*”, cuyo objetivo general es conocer el Clima Organizacional en el que se desenvuelve el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental del Táchira. La metodología utilizada fue la de investigación cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo. Se analizó una muestra representativa del personal administrativo a través de la aplicación de una encuesta, obteniéndose como resultado la propensión del clima organizacional para el personal administrativo de la UNET. La conclusión de la investigación, permitió conocer la percepción del Clima Organizacional. Las dimensiones que lo condicionan favorablemente son Cooperación, Identidad, Responsabilidad, Infraestructura, Relaciones y Conflicto. Por otra parte, las dimensiones que no ejercen mucha influencia sobre la percepción del clima son Estructura, Desafío y Estándares; y la única dimensión que resultó desfavorable para el establecimiento del clima fue la de Recompensa, principalmente debido a la poca valoración percibida por el personal.

Castillo (2004), realizó la investigación “**Clima Organizacional en el sector cueros y marroquinería del estado Táchira**”. El diseño del trabajo fue de campo, exploratorio – descriptivo. Es exploratoria porque no existen estudios previos sobre clima organizacional en el sector cueros y marroquinería del estado Táchira y descriptiva porque se describió de una forma detallada el clima organizacional de este sector. Para medir el estado del ambiente organizacional del sector cueros y marroquinería, se aplicó una encuesta con la finalidad de medir y describir el clima organizacional. Como resultado del análisis se identificó las dimensiones que influyen en el clima organizacional como: Estructura, Responsabilidad, Desafío, Infraestructura, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. Después del análisis de los resultados se percibe la presencia de micro clima, esta relación se presenta en la mayoría de las empresas en donde a menor número de empleados hay mayor tendencia de un clima cerrado de poca participación, fundamentado en un estilo de liderazgo orientado a las tareas y no a las relaciones entre los empleados.

Vargas y Vivas (2005) estudiaron el “**Clima organizacional en el sector plásticos de la PYME del estado Táchira**”. El objetivo general fue describir la tendencia del Clima Organizacional del sector Plásticos de la PYME del estado Táchira, considerando las variables endógenas del contexto laboral. Es una investigación cuantitativa de tipo descriptiva. Para el estudio se analizaron cinco empresas a través de la aplicación de una encuesta a los empleados de las mismas, obteniéndose entre los resultados la tendencia del Clima Organizacional para cada una de las empresas y para el sector. Con ello se conoció la tendencia que en algunas de las empresas se percibe la presencia de un clima de Participativo Consultivo y, en otras se percibe la presencia de un microclima Participativo Consultivo y otro de Autoritarismo Paternalista de acuerdo con la Teoría del Clima Organizacional de Likert (1967).

También encontramos la investigación de Porras (2007): “**Clima organizacional en la Escuela Bolivariana Pre-vocacional Castellón en el Municipio García de Hevia del estado Táchira**”. La propuesta, tuvo como objetivo proponer un plan gerencial para el fortalecimiento del Clima Organizacional de la Escuela Bolivariana Pre-Vocacional Castellón,

ubicada en el municipio García de Hevia del estado Táchira. La investigación es de tipo descriptivo y de campo. La población estuvo integrada por 11 docentes del referido plantel, a quienes se les aplicó un cuestionario contentivo de 31 ítems con 5 alternativas para responder. Se empleó la prueba piloto a diez docentes con características similares a la población objeto de estudio, su confiabilidad se determinó mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach cuyo valor fue 0,86. El análisis y presentación de resultados se efectuó a través de la estadística descriptiva. La investigación permitió conocer que los factores internos pudiesen estar influyendo en el clima organizacional y que muchas veces no se resuelven los problemas porque no se siguen las normas establecidas por la dirección del plantel; además, el cuerpo directivo tiende a no supervisar de manera periódica al personal docente, por lo tanto, es posible que no se apliquen correctivos para mejorar ciertos aspectos relacionados a la práctica docente. Acerca de las relaciones interpersonales es frecuente que ocurran divisiones entre el personal docente, situación que genera un clima poco cordial, razón por la cual muchos de ellos, tienden a no relacionarse con sus compañeros.

El trabajo de Cárdenas (2006): “*Relaciones interpersonales entre directivos y docentes, su influencia en el clima organizacional. Caso: Núcleo Escolar N° 529, Municipio Uribante, estado Táchira*”; lo consideramos un aporte fundamental y un antecedente valioso para nuestra investigación por cuanto aborda un conjunto de variables aproximadas a lo que se pretende indagar en la presente investigación.

Aunque la intención del estudio fue proponer estrategias dirigidas al personal directivo y docente para mejorar las relaciones interpersonales y su influencia en el clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural N° 529. El estudio buscaba el manejo adecuado de las relaciones humanas para el logro de los objetivos institucionales, fundamentándose en un proyecto factible, con un diseño de campo y de naturaleza descriptiva. La población estuvo integrada por 27 docentes y 04 directivos. En cuanto al instrumento se diseñó dos (02) cuestionarios de preguntas cerradas con una escala tipo Likert, con cinco opciones de respuestas uno para cada estrato. Los instrumentos se sometieron a una validación de

contenidos mediante la técnica "Juicio de expertos". La confiabilidad se calculó a través del método Alfa Cronbach, determinado en 0,81 para los directivos y 0,94 para los docentes.

Arrojó como conclusiones que la mayoría de los docentes perciben que los directivos poseen escasas habilidades para propiciar estrategias dirigidas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y tienden a no fomentar la participación en las actividades escolares de manera activa y decidida, afectando de este modo el clima organizacional. Además, se percibe un estilo de gerencia autoritario, generando poca satisfacción laboral, dado que no se promueve la rotación del personal en los diferentes grados, lo que propicia un clima de insatisfacción con los principios administrativos que se presentan.

También se encontró la investigación realizada por Pérez (2006): "*Influencia del perfil del personal en el clima organizacional en la empresa CadeLa Zona Táchira*". El objetivo principal para el estudio fue, determinar la influencia del perfil del personal en el clima organizacional en la empresa CADELA Zona Táchira. El tipo de investigación fue el explicativo, cuyo propósito fue comprender en qué medida logra influenciar esta variedad de perfiles en el clima organizacional. Además se aplicó un diseño de campo no experimental, a través de la aplicación de un cuestionario de 44 preguntas a una muestra de 86 trabajadores para una población total de 785 trabajadores, que se encontraban distribuidos en los estratos Profesionales, Administrativos, Técnicos y Obreros. Entre las conclusiones destaca que el perfil del personal influye en el clima organizacional en consideración el grado de asociación arrojado en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson.

Se observa que no hay unanimidad en los informantes en cuanto a la deficiencia o suficiencia de formación académica, de experiencia y en consecuencia de la adecuación del perfil para desempeñarse en su puesto de trabajo, lo cual pudiera deberse al patrón de referencia existente, lo que hizo recomendar la revisión del Manual de Cargos de la organización para que se especifique en el perfil del personal; así como las características físicas y sicológicas que el individuo requiere para desempeñarse en el cargo. Asimismo, se destaca que se deberá tomar en cuenta la formación y las ideas de los trabajadores, que

asuman nuevos retos con la preparación del individuo, a fin de evitar que se presenten microclimas en la organización.

A continuación se presentan algunos antecedentes de interés que se han realizado a nivel nacional.

La propuesta de investigación de Marín Pérez (2003): “**Relación entre clima y compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico**” es de interés porque se trata de una propuesta que busca el grado de compromiso organizacional que poseen los empleados con la organización. La hipótesis planteada señala que a mayor percepción del clima, habrá más compromiso del empleado con la organización. El tipo de estudio fue correlacional, ya que el propósito fue medir el grado de relación entre ambas variables. El diseño de la investigación fue no experimental, con un diseño de campo. El estudio se realizó en una empresa del sector petroquímico en la ciudad de Caracas. Se aplicaron 2 instrumentos uno para medir el compromiso organizacional y otro para el clima organizacional.

La investigación de Caligiore y Díaz (2003): “**Clima Organizacional Y Desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso**”. Es el resultado de un diagnóstico al clima organizacional y al desempeño docente de las Escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en el estado Mérida. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, la cual se obtuvo como muestreo estratificado simple.

Para recopilar la información se uso la encuesta como instrumento de recolección, con una escala de cinco categorías de respuestas. Se realizó el Análisis de Varianza y la Desviación Estándar de los datos. El resultado de la investigación reflejó que la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la Facultad por ser mecánica e

ineficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque si con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

La investigación de Castrejón y Herrández (2006): “*Influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional del departamento de recursos humanos de la contraloría del estado Miranda*”, constituye otro antecedente muy valioso e importante para nuestro propósito. La investigación se llevó a cabo en el departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del estado Miranda. Se aplicó un cuestionario de 21 preguntas bajo la escala tipo Likert, el cual se aplicó a los quince (15) empleados que conforman el departamento; en el análisis de los datos se dieron las siguientes conclusiones: las Relaciones Interpersonales afectan negativamente al Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del estado Miranda, debido a que se identificó la incidencia que ella tiene en el clima organizacional, ya que la comunicación del supervisor con los subordinados afecta la evolución y la rapidez de los procesos administrativos, permitiendo que aumenten las presiones que influyen poderosamente en el rendimiento, la motivación, la efectividad de cada uno de los empleados.

A continuación se presentan las referencias a nivel internacional que apoyen la presente investigación sobre las relaciones interpersonales y clima organizacional:

En España el estudio llevado por Salgado, Jesús F., Remeseiro, Carlos e Iglesias, Mar titulado: “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME*”, consistió en estudiar la relación entre clima y satisfacción, en una empresa comercializadora de automóviles compuesta por 17 hombres, empleados de primer nivel. La media de edad de es 30 años y su antigüedad en la firma es de 4 años y 6 meses. Se relacionan los dos constructos satisfacción laboral y clima organizacional y sus dimensiones, la particularidad de

dicha investigación es que se efectuó en una pequeña empresa y no en grandes corporaciones como se había venido realizando.

Los resultados muestran que son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción. Por último, se discuten las implicaciones de los resultados y se sugieren algunas cuestiones a investigar que, básicamente, satisfacción y clima son dos variables diferentes y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Por extensión del hallazgo anterior, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al mismo tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral.

Bases Teóricas

www.bdigital.ula.ve

A continuación se presenta aspectos teóricos que permiten conocer y profundizar sobre las organizaciones y aspectos que la integran, así como el clima organizacional y las relaciones interpersonales que los actores generan a través de la interacción en sus actividades.

La Organización

Para conocer sobre el clima organizacional y las relaciones interpersonales es importante conocer primero lo que es la organización. Fuenmayor (2001:16) plantea de manera clara y precisa que la organización, “es un sistema de actividades humanas diseñada bajo un cierto orden para cumplir un fin”. Al respecto, Stoner, Frenam y Gilbert, (1996:6), añaden que “las organizaciones ya sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de

alcanzar una meta común". En Chiavenato (2000:6) se encuentra que "es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla".

Estos conceptos permiten ubicar a las personas con un papel preponderante en la concepción misma de lo que se entiende por organización, ya que ellas son la razón y ser del quehacer organizacional y que sin su cooperación y puesta en común de sus intereses con los institucionales las diversas actividades propuestas para alcanzar el propósito de la institución no serían posible conseguir.

Pero, los actores que participan en las diversas faenas organizativas tienen diferentes concepciones sobre la organización e interpretan de distinta manera el fin de la misma. Esta disyuntiva para Fuenmayor (2001:31) descansa en el supuesto de que diferentes actores, actúan de acuerdo con diferentes interpretaciones sobre la organización y sobre las relaciones sociales que se establecen entre ellos. Es lo que conoce como la concepción interpretativa de las organizaciones.

El autor al referirse a la frase diferentes interpretaciones sobre la organización, no solo se refiere a diferentes interpretaciones respecto a los fines de la organización , sino también a diferentes interpretaciones sobre el sentido que dan los empleados a las actividades organizacionales y al papel que cada actor cree que desempeña en relación con el que desempeñan los demás sujetos. Por lo tanto, se puede decir que en una organización existen diversas interpretaciones sobre el fin de la organización y que esta diversidad acoge también las diversas elucidaciones sobre las relaciones sociales.

Entonces, las interpretaciones que las personas se forman de la organización condicionarán las percepciones y las experiencias que cada actor va recibir a través del clima organizacional. Pero a su vez influirán en las interpretaciones que se haga del papel que los demás individuos cumplen en el quehacer cotidiano. Sin duda alguna, esto marca las relaciones sociales que existan entre los actores; es decir, sus relaciones interpersonales.

Entonces se puede concluir que es en el seno de la organización donde se desenvuelve las diferentes actividades que cada actor realiza para lograr el fin propuesto, será el lugar donde se desarrolla el clima organizacional.

Clima organizacional

El clima organizacional es una de nuestras variables de estudio. Al respecto, Chiavenato (2000:86) sostiene que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Esto quiere decir que el clima organizacional pertenece al ambiente interno y que está estrechamente ligado al grado de motivación que existe en la organización, y que esta motivación viene dado por los diversos actores involucrados en la organización.

Por otro lado, Tagiuri (1968:25) expresa que: “es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización, que: a) la experimentan sus miembros, b) que influyen en su conducta, y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”.

Otro concepto lo podemos encontrar en George H., Litwin (1968: 172) al señalar que el “Clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) perciben o experimentan los miembros de una organización, b) influye en su comportamiento”.

El autor presenta dos cualidades más claras para entender el clima organizacional: percepción/experiencia y comportamiento. Estas cualidades son las que van a influir en el

comportamiento de los actores en el ambiente interno, lo cual creará en cada actor una interpretación diferente sobre papel en la organización.

También se puede describir el clima organizacional a través de las actitudes de los actores de una organización como lo explica Ekvall (1983:57):

“el clima es como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continuara haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidad) y el entorno organizacional... cada miembro percibe el clima y lo describe en función de sus propias percepciones.”

Entonces, inferimos que el clima organizacional debe entenderse como el medio ambiente de trabajo en el que se desempeñan las personas de una organización, y es el resultante de la percepción que posee el personal respecto de la interacción de una serie de dimensiones como: Estilo de liderazgo, Estructura organizacional, Relaciones Interpersonales, entre otros.

Otro concepto de clima organizacional se puede encontrar en Rodríguez M., Darío (2005:161):

El concepto de clima Organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo .

El autor presenta cuatro cualidades del clima organizacional, entre ellos destaca el ambiente de trabajo, es decir el lugar donde se desenvuelve las actividades diseñadas para la labor diaria. Otro de los aspectos son las regulaciones formales que afectan el trabajo, expresa el horario y otras formalidades de la organización. También está la percepción que tienen los miembros sobre la organización, lo que piensan los actores del trabajo, de los supervisores, de los directores y/o de los gerentes que se han creado ellos a través de los

sentidos. Y por último las relaciones interpersonales las cuales reflejan las interacciones de los individuos, el encuentro cara a cara a través de señales tanto verbales como no verbales.

Esta última cualidad que presenta el autor es una variable que se toma en cuenta para este estudio, ya que en la investigación se refiere al clima organizacional y las relaciones interpersonales. Aunado a lo anterior, debe destacarse que las percepciones que sobre el clima organizacional poseen los individuos deben ser consideradas como un determinante crítico del comportamiento y de las relaciones interpersonales en las organizaciones.

La Percepción:

Para entender la incidencia de la percepción en el clima organizacional recurrimos a Chiavenato (2000:91), quien arguye que la percepción "...es el medio a través del cual una persona se forma una idea acerca de otra, con la esperanza de comprenderla". Esto indica que un individuo se hará una imagen del otro a través de la interacción e interrelación cotidiana para comprender y valorar tanto a una persona, a un grupo de personas o a una organización.

Ahora bien, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1990:527) explican que "la percepción implica la recepción de estímulo (insumos), la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de los estímulos organizados en una forma en que influyen en la conducta". Vale decir, que un individuo a través de un estímulo ocasionado por la interacción, en este caso dentro de la organización por uno o varios actores, va ser traducido o interpretado de una manera determinada y que puede influir en su conducta y en la relación con la organización.

También Robbins (1994:122), entiende a la percepción como "...el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el objeto de dar significado a su entorno". Esta definición apunta a señalar que cada actor va hacer su propia

interpretación/valoración de la organización, y de ella dependerá la conducta que asuma en el trabajo y en el grupo donde desarrolle sus actividades.

Para la sustentación de nuestro constructo teórico, Bittel y Ramsey (1998:989) aportan una mirada destacada sobre el tema: "Las percepciones son impresiones que se producen en parte gracias a los sentidos, pero que se cotejan y asumen con respecto a vivencias y opiniones del pasado". Ello da sentido a nuestro objeto de estudio en la que las impresiones que se hacen los individuos de la organización tienen un componente vital originario en las vivencias y las opiniones que se han acumulado con el tiempo en la empresa.

Esto es una idea potente para el análisis y para nuestra investigación, porque partimos de esta premisa para abordar las relaciones interpersonales y su impacto en el clima organizacional. En el caso objeto de estudio, los actores hacen una interpretación de la organización, que se ha reforzado o atenuado en el tiempo; pero que en definitiva, esta lectura que se hace va a influir en su conducta inmediata y en las relaciones interpersonales de los actores que interactúan cotidianamente.

Por ello Goncalve (1997:315) destaca que:

La importancia de este enfoque (que) reside en el hecho de que el trabajador no es un resultado de los factores organizacionales existentes, sino depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otras series de experiencias que cada miembro tanga de la empresa.

Deducimos, entonces, que la conducta de un individuo residirá en las percepciones que en el desarrollo de las actividades; las interacciones y las experiencias acumule cada actor y en el cómo las va a interpretar. Por lo tanto, se estima que de existir un buen clima organizacional la conducta y/o comportamiento va ser positivo, mientras que si existe una percepción negativa de la organización el comportamiento y/o conducta se expresará negativamente.

Garza (2008:67) comparte la idea que hace referencia sobre los atributos que se encuentran en la interacción entre dos o más personas:

La persona en sus relaciones hace inferencias con respecto al otro, esa percepción social tiene que ver con la percepción de importantes características de configuración y de naturaleza psicológicas de la otra persona, como son sus acciones, motivos, afectos, creencias, etc.

Esto permite conocer que en el desarrollo de la interacción el actor puede percibir en la otra persona actitudes a través de sus acciones. El cómo actúa el otro frente a diferentes circunstancia y situaciones; la forma de expresar sus sentimientos cuando interactúa en el entorno; sus creencias; los patrones de conducta y los valores son también elementos relevantes, y es en esencia, patrones a considerar en la lectura personal que hace del otro.

En definitiva, las diversas concepciones que pueda tener el individuo de su organización, se verán traducidas en el clima organizacional. La conducta que asumirá en el desarrollo de las relaciones interpersonales con su grupo de trabajo será el resultado de la interpretación y de la percepción que haya asimilado tanto de sí mismo, de los demás departamentos y de los diferentes niveles de la organización.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales vienen dadas a través de interacciones entre las personas. Es decir por el comportamiento que hay entre los actores de una organización. Este intercambio se manifiesta a través de la relación cara a cara. Bittel (1998:990) lo explica en los siguientes términos:

Las relaciones de tú a tú son la base fundamental de los contactos interpersonales. La cuestión esencial es que las personas establecen relaciones entre ellas en intento de satisfacer sus propias necesidades específicas. Cuando esta satisfacción se hace reciproca, pueden desarrollarse y florecer dichas relaciones.

Ahora bien, las relaciones interpersonales es un medio para la comunicación y para la interacción entre los actores que coadyuva en el desarrollo de las actividades de la empresa. Dado este carácter, Sánchez (1991:64) apunta que las relaciones interpersonales “es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”. Para el autor se trata de una interacción conversacional que se da en forma verbal y no verbal tanto entre dos o más personas y que el rasgo característico de importancia es el intercambio cara a cara.

También Robbins (1998:478) sostiene al respecto que las relaciones interpersonales se cimentan en “...la comunicación entre dos personas, ya sea persona a persona o entre grupos, en la cual las partes se tratan como individuos más que como objetos”. El reconocerse como iguales y no como cosas es para el autor la sustancia de la comunicación de persona a persona o entre grupos, dado que al reconocerse no como objetos sino como protagonistas que emiten y reciben información, pero que además les permitirá interactuar como individuos en su accionar cotidiano tanto en las relaciones de trabajo, amistad y ocio.

En este sentido Stoner, Freeman y Gilbert (1996:575) incorporan tres aspectos que nos ayudarán a contextualizar el tema:

1. Que la comunicación entraña la participación de personas y por consiguiente, que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras;
2. Que la comunicación entraña un significado compartido, lo cual sugiere que, para que las personas se puedan comunicar, tendrían que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando;
3. Que la comunicación entraña símbolos; es decir, que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretende comunicar.

En efecto, al expresar el autor los fundamentos de la comunicación interpersonal está explicando a su vez a la comunicación como parte sustantiva de las relaciones interpersonales, dado que la comunicación es la mediación entre los participantes y la forma

en que estos se relacionan. Es decir, lo que hace comprensible la relación, que se entienda el tipo de simbología usado por los actores, que se genere confianza y acuerdo entre los interlocutores para que la información que se desee transmitir llegue al destinatario y sea procesada; por cuanto esa es la razón y el ser del acto comunicativo en las relaciones interpersonales.

El proceso descrito anteriormente, Rizo (2008:¶67) lo sistematiza de la siguiente manera:

La comunicación interpersonal se define como el encuentro cara a cara entre dos personas que sostienen una relación de interdependencia a través de un intercambio de mensajes que proceden de señales tanto verbales como no verbales. Así, la comunicación, como fundamento de la interacción social, es el principio básico de las relaciones sociales. Todo ello pone de manifiesto que la comunicación, antes que nada, es un proceso social articulado en torno al fenómeno de compartir, de poner en común y de vincular.

Este acercamiento entre las relaciones interpersonales y la comunicación interpersonal evidencian que los elementos intrínsecos de ambos procesos son los mismos. El acercamiento cara a cara vehicula la interacción y el intercambio del mensajes; señales verbales y no verbales que serán el motor de las relaciones sociales de trabajo, amistad y ocio en el ambiente laboral.

Comunicación Interpersonal:

Por otra parte, Rizo (2008: ¶67) plantea que la comunicación interpersonal tiene una reciprocidad importante en el tiempo y el espacio en que dichas relaciones se fraguan, dado que están ligadas a la co-presencia entre los actores:

La comunicación interpersonal comprende interacciones en las que los individuos ejercen influencia recíproca sobre sus respectivos comportamientos, siempre en una situación de presencia física simultánea. En la relación de interacción, cada interlocutor intenta

adaptarse al comportamiento y expectativas del otro, puesto que como se verá, la interacción implica el establecimiento de reglas, normas y dinámicas compartidas.

La autora evidencia la concordancia entre la comunicación interpersonal y el comportamiento de los individuos, dado que involucra en el proceso de comunicación la influencia que ejerce mutuo reconocimiento -de normas, reglas y dinámicas compartidas- como de las relaciones e interacciones –de trabajo, amistad u ocio- que se generan entre interlocutores.

Al respecto Rogers (1985 en Garza, 2008:¶67) asevera que en la teoría de las relaciones interpersonales "...entre más alto sea el grado de congruencia realizado por la experiencia, la percepción y la conducta de una de las partes, la relación se caracterizará en mayor medida [...] habrá una tendencia a la comunicación recíproca, a la comprensión mutua y a un mejor funcionamiento psicológico de ambas partes". Igualmente, señala que una persona es coherente en su forma de actuar, de sentir y de hablar cuando es congruente, entonces su interlocutor va a estar más presto en tener una comprensión solidaria en la relación interpersonal.

Ahora bien, si la relación interpersonal se deriva de la relación cara a cara y la comunicación del intercambio de información y mensajes tanto verbales como no verbales, cómo podemos entender a la comunicación en este contexto:

Comunicación proviene de la voz latina *communicare*, que significa intercambiar, compartir, poner en común. El prefijo (-com) es especialmente importante, ya que significa juntamente, en unión, en compañía de, con, juntos, mutuamente. El término comunicación se relaciona, sin duda, con la interacción, que por su origen etimológico, se refiere al intercambio de hechos, actividades y movimientos. La comunicación humana necesariamente se da en situaciones de interacción, pero no toda interacción da como resultado acciones de puesta en común, de entendimiento (Rizo, 2008:¶67).

En el concepto se evidencia la relación que hay entre la comunicación verbal y la interacción que se produce al momento de trasmitir o recibir una información por medio de hechos, actividades y movimientos. Este intercambio dibuja el proceso de interacción tanto en su fase de emisión –cuando transmite para hacerse entender- como la de recepción –cuando se hace común la reciprocidad- de información.

En la idea anterior se expresa el sentido del proceso de comunicación que va desde la forma en que se transmite el mensaje o información a la persona o grupos de personas deseados. Este proceso Chiavenato (2000:88) lo sistematiza en cinco aspectos:

- “1) Emisor o fuente. Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.
- 2) Trasmisor o codificador. Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
- 3) Canal. Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, están físicamente próximos o distantes.
- 4) Receptor o decodificador: Equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destinatario.
- 5) Destino. Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.”

Con lo que ha venido exponiendo el clima organizacional está estrechamente relacionado por las relaciones interpersonales, debido a la calidad del ambiente interno de la organización, y que los actores la perciben generando una conducta, por medio de las interacciones cara a cara, en el proceso de comunicación, que se desarrollan a través del sistema de actividades de la organización.

Interacción laboral:

La interacción forma parte del proceso de comunicación entre los actores que participan en él. Para O’Sullivan (1997 en Rizo, 2008:¶67) este término implica: “...el intercambio y la negociación del sentido entre dos o más participantes situados en el contexto

social. En la interacción social, el acento está puesto en la comunicación y la reciprocidad entre quienes promulgan, utilizan y construyen los códigos y la reglas”.

Por lo tanto, la comunicación interpersonal y la interacción social son un proceso interactivo y reciproco que permite al individuo ejercer una influencia en el comportamiento de los actores, establecer unas normas y reglas que propician el reconocimiento y conocimiento mutuo. Rizo (2008:¶67) lo explica entendiendo que:

La comunicación interpersonal comprende interacciones en las que los individuos ejercen influencia reciproca sobre sus respectivos comportamientos, siempre en una situación de presencia física simultánea. En cada interacción cada interlocutor intenta adaptarse al comportamiento y expectativas del otro, puesto que como se verá, la interacción implica el establecimiento de reglas, normas y dinámicas compartidas.

El comportamiento y las interacciones de los actores también se explican sobre las premisas de las interacciones simbólicas. En este sentido, Mead (1973 en María Gaza, 2008:¶67) puntualiza que:

Para el interaccionismo simbólico, es a través de las interacciones que los individuos crean sus estructuras simbólicas que le dan sentido a la realidad, estructuras por las cuales estamos socialmente de acuerdo. Las interacciones simbólicas permiten a las personas, negociar, manipular, y cambiar, hasta cierto punto la estructura y la realidad”.

Este aspecto es muy importante en la presente investigación, ya que en la recolección de información, los actores evidenciarán sus estructuras simbólicas que le dan sentido a su realidad organizacional. Es decir, los procesos simbólicos que se gestan para establecer acuerdos y dar sentido a su realidad laboral cotidiana.

El intercambio entre los actores donde se fundan códigos y reglas va ejerciendo una influencia en el comportamiento y expectativas entre uno y otro individuo de la organización, también creando estructuras simbólicas que permiten negociar usando cada uno cualidades intelectuales que admiten dentro de la organización una comunicación integral.

Factores de las Relaciones Interpersonales

En el desarrollo de las relaciones interpersonales y el proceso de interacción es importante destacar los factores que influyen en la comunicación interpersonal. Hay dos grupos de elementos que se encuentran en la estructura del mensaje y en los aspectos psicológicos de su elaboración y emisión. Corte y Blanco (2004:172) exponen que "... los factores estructurales como la organización de los mensajes, con factores psicológicos, como la credibilidad y el atractivo del mensaje persuasivo", son relevantes en la creación y preparación del mensaje oral y la forma de trasmitir ese mensaje. Es decir, el impulso que el interlocutor pone al exponer sus ideas, pensamientos, lineamientos e información para conquistar o llamar la atención de la otra persona o grupo de personas que está compartiendo la información en un contacto cara a cara y en un contexto determinado.

También, Viadana y Zubeldia (1998:19) complementan a los autores referidos en cuanto que señalan que: "Se trata de un acto de relación interpersonal dialogado, en el cual se comparte algo que involucra factores objetivos (transmisión de una información) y factores subjetivos (valores, estado de ánimo) que la condicionan". Esta coincidencia resalta que dicha comunicación no es un acto mecánico sino que implica un conjunto de factores subjetivos con propósitos persuasivos que intentan atraer al interlocutor a escuchar y hacer suyo lo que se transmite.

Habilidad Comunicativa:

Stoner, Freman y Gilbert (1996:18) recuerda que fue Fayol quien identificó tres habilidades administrativas y una de ellas la habilidad humanista, que se refiere a "... la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos". Esta habilidad es la que permite desde el punto de la administración (a los gerentes y a los jefes) desarrollarla para comunicarse con las demás personas que desarrollan actividades en la organización.

Dentro de las habilidades comunicativas Robbins (1998:483) señala a la escucha activa como una de ellas. Y la concibe como la capacidad de "...entender o dar un sentido a lo que oímos. El escuchar requiere la atención, interpretar y recordar el estímulo del sonido". Por lo tanto, esta habilidad de escucha no solo involucra el oír un mensaje, es decir, las ondas de sonido que genera el emisor, sino requiere de la atención, de interpretar las palabras y los gestos de los actores que lo están expresando. Pero, va más allá de eso, en las relaciones interpersonales como se ha comentado anteriormente se refiere a una relación dialógica, que implica un contacto cara a cara con la persona o grupo de personas que se está interactuando, y es allí donde los gerentes y los jefes deben cultivar la habilidad de la escucha. Ello contribuye o coadyuva a saber que piensan los subordinados, identificar si han comprendido la información trasmisita. Este proceso permite entender más fácilmente el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Por otro lado, Flores y Orozco (1990:113-114) en el trabajo: "*Hacia una Comunicación Administrativa Integral*", al hacer referencia a otras habilidades comunicacionales, exponen seis destrezas que las integran:

(...) Inteligencia media o sentido común. Percibir, interpretar y distinguir los fenómenos y cuestiones que se tratan; desarrollarlos analíticamente capturarlos en sus relaciones de afinidad o diferencia con los demás temas y hallarles la ubicación que les es propia, dentro del contexto de nuestro mundo conocido, para incorporarlos a la experiencia. La inteligencia se traduce también en la búsqueda y expresión de ideas y lograr la habilidad de poder manifestarlas con la frase oratoria, esto es, amplia, sonora pero siempre clara y explicativa; desarrollar el pensamiento para ganar en agilidad y rapidez de compresión y de respuesta.

Es interesante conocer el valor que existe en el interaccionismo simbólico a través de la comunicación interpersonal, entre ellas la inteligencia que es una cualidad que los interlocutores necesitan para analizar las expresiones, las ideas, experiencias que permiten comprender la realidad y captar la información que se da en el desarrollo de las relaciones

interpersonales, esta cualidad es muy importante, ya que por medio ella los actores puedan relacionarse, comprenderse, analizar la información, desarrollar formas y expresiones que admitan la trasmitir un mensaje y usar las palabras precisas para darse a entender.

También, otras de las habilidades que permite tener una mejor comunicación es la imaginación y la memoria. Estos dos elementos son claves para presentar un mensaje directo, claro y preciso e incluso a través de la memoria extraer situaciones y experiencias que enriquezcan la interacción. En este sentido, Flores y Orozco (1990:113-114) apuntan:

La imaginación nos permite hacer creaciones originales en el momento mismo en que hablamos, presentar las cosas con perfiles atractivos y agradables, sin desvirtuar su esencia verdadera.

La memoria constituye, en el pensamiento coincidente de un buen número de autores en comunicación oral (...) también para que podamos utilizar con ventaja todos nuestros conocimientos anteriores, vivencias, experiencias propias y ajenas, porque es facultad que permite retener y recordar, es manantial de ideas (...).

Por lo tanto, la imaginación forma parte de esa cualidad que ayuda a fortalecer la interacción entre los individuos, ya que busca la forma más idónea y creativa de darse a entender. La memoria, permite que los actores guarden las experiencias, conocimientos, información, ideas y otras más en el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Por ultimo dos elementos considerados también importantes por Flores y Orozco (1990:113-114) son la laxitud y cultura general:

Cultivar la laxitud, esto es la relajación, la serenidad... y procurar la tranquilidad para transformar la intención del acto espontáneo en acto voluntario... igualmente son hábitos de los cuales resultan provechosos para quienes se proponen hacer comunicación oral.

Cultura general, siempre nos ayudará a enriquecer nuestras expresiones, ilustrarlas, establecer relaciones y comparaciones, en sumar a entender mejor el mundo que nos rodea y encontrar mejor soluciones al mundo que nos rodea.

Que importante es cuando una persona al relacionarse con las otras tenga serenidad, tranquilidad, ya que se hace provechosa la comunicación, pero sobre todo en situaciones de conflicto y de negociación es muy útil cultivar la laxitud como una cualidad que admite desarrollar el proceso de relación interpersonal, hay que procurar estar relajado y sereno para que no hayan impulsos que provoquen exaltaciones y/o rompa la concordia en el proceso comunicativo. Por último, la cultura general es una cualidad que va a permitir que los individuos establezcan relación de experiencias actuales con las del pasado o con otros grupos o personas, para ayudar a resolver situaciones en el entorno social y organizacional.

Tipo de relaciones interpersonales

Cuando se desarrolla las relaciones interpersonales intervienen dos tipos de acciones importantes que deben ir unidas la una con la otra en el proceso de interacción, Sánchez (1991:64) lo expone así “(...) Implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”. Este es el indicador para prescribir que el desenvolvimiento de las relaciones de interdependencia, la información es trasmisida de manera verbal, a través de los sonidos que emite la voz, deben ir acompañados con otros elementos no verbales que dan fuerza al mensaje expuesto.

Dentro de los tipos de relaciones interpersonales las manifestaciones externas del emisor permiten enriquecer la interacción de los actores. Al respecto Flores y Orozco (1990:117), expresan:

Manifestación es acción o efecto de manifestar o manifestarse... Con este significado, el porte, la postura, los ademanes, la voz, el uso de la mirada, los gestos y la fisonomía, e incluso el atuendo, son manifestaciones externas del orador, en cuanto constituye las formas mediante las cuales se exhibe ante su público y le permiten la comunicación de sus ideas o sentimientos, con la más amplia fuerza expresiva posible.

Por lo tanto, son necesarias las manifestaciones externas que el individuo debe conocer y desarrollar para poder lograr cautivar la atención de las actores al cual se dirigen,

se refiere a un lenguaje verbal como la voz y un lenguaje no verbal que se impone al momento del contacto cara a cara, como es la mirada, los gestos, el atuendo e incluso las manifestaciones de emociones.

Lenguaje verbal

El ser humano tiene una cualidad sobre todo los demás seres vivos y esta la encontramos a través de la comunicación verbal. En el desarrollo de las relaciones interpersonales el lenguaje verbal es la manera de trasmitir información, ideas, expresar emociones y cualquier otra cualidad comunicativa para desarrollar una relación laboral. Flores y Orozco, (1990:24) aseveran que la comunicación verbal “es el proceso de la trasmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio de uso de símbolos, palabras.” Es, entonces, el lenguaje verbal el recurso que empleamos para dirigirnos a las demás personas, para que con palabras trasmitamos una información que se desea suministrar directamente a una persona o a un grupo de personas, ya sea en una reunión con empleados o en un consejo de gerentes. Por lo tanto, se aspira que la comunicación oral deba ser sencilla, clara, con ideas y frases precisas para generar su comprensión, es por ello que la oratoria tiene un sentido relevante en el lenguaje verbal y la voz es un elemento importantísimo para poder expresar la palabra apropiada, con el acento adecuado y el tono oportuno. Flores y Orozco (1990:24) puntualizan esos elementos de la siguiente manera:

Voz. Requiere de algo más que definitivamente logre el impacto que se desea; de sonidos claros y bien articulados, armoniosos, con modulaciones adecuadas, ritmo conveniente, pausas oportunas, énfasis para subrayar ciertas ideas englobadas en una o varias palabras, en suma, de esa facultad extraordinaria que caracteriza, junto con la inteligencia y voluntad, a los seres humanos. ... que todas las palabras sean audibles, sin cortar oraciones o pensamientos cuyo sentido exige que se expresen completos; pero una buena voz no es suficiente para tener el contacto indispensable con el público a quien se dirige el mensaje. Hace falta que los sonidos se emitan con toda claridad para que no se pierdan significados y la reacción de los oyentes sea la que se espera; es decir; también son absolutamente necesarias la fonación y articulación correctas.

Por ello, que la voz es oportuna para el desarrollo de una conversación entre dos o más actores, el tono de voz, la intensidad en la pronunciación de las palabras, el énfasis que requiere dar, la claridad en la fonación y la articulación de las palabras, son necesarias para que los jefes y gerentes cultiven el uso adecuado de este recurso necesario en el proceso de la interacción. Con ello se pretende dar el sentido correcto a las oraciones, resaltar las ideas para una buena compresión de las palabras, dar sentido a la conversación. En fin, la voz es un recurso conversacional que permite a los actores de una organización lograr buenas relaciones interpersonales.

Lenguaje No Verbal

El lenguaje no verbal forma parte intrínseca del lenguaje verbal. Uno en muchos casos ni siquiera se da cuenta de su existencia, pero constituye un elemento importante en la expresión al momento de relacionarse con otras personas. Robbins (1994:320) define a dicho lenguaje como: "Mensajes trasmítidos a través de los movimientos del cuerpo, las entonaciones y énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor". Se entiende entonces que el lenguaje no verbal son aquellos envíos de información no verbal que vincula lo que se expresa a través de las palabras con la gestualidad, expresiones del cuerpo, distancia de los interlocutores entre otras como componentes interactivos de la comunicación interpersonal. En este sentido, Wiemann (2011:¶59) asocia a la comunicación no verbal con conductas que utilizamos en el proceso de interacción:

La sonrisa, el tacto, la distancia, el tiempo, las expresiones faciales, la forma de vestir, el entorno, son solo algunas de las formas de comunicación no verbal que utilizamos. La conducta no verbal incluye todas las conductas de comunicación no lingüística que tiene un significado. (...) frecuentemente las conductas no verbales llevan significados asociados al discurso que acompaña (como un guiño o una sonrisa para indicar que lo que estamos diciendo es broma, o un tono de voz que hace hincapié en la seriedad de nuestras palabras).

Por lo tanto, el autor coteja el lenguaje no verbal con las conductas que llevan un significado y, que en su mayoría, están asociadas a la disertación. Estos elementos están conformados por el vestuario, los gestos, el tacto, el entorno, el tiempo y la distancia entre las personas como formas de comunicación no verbal y que ayudan a dar fuerza al lenguaje verbal. Con ellas se permite la valoración y el entendimiento entre los actores en el proceso de interacción. Flores y Orozco (1990:118) explican ampliamente esas conductas que van unidas a las relaciones interpersonales:

Porte. La comunicación del orador con el público que lo escucha se hace a través de todas las manifestaciones externas. Los objetivos de la comunicación sólo se cumplen, en este caso, con la presencia del hombre frente a otros hombres. En consecuencia, es muy importante que este estado inicial de entusiasmo se traduzca en una imagen favorable, que perdure durante toda la disertación.

Estas manifestaciones externas del individuo que llevan las riendas de la interacción son elementos que aunque pareciera de poca importancia, son aspectos que dan valor al desarrollo en las relaciones interpersonales. El vestuario, que se pudiera tomar como irrelevante, es un elemento subjetivo que muestra la imagen que se puede hacer de un individuo, así como también, la higiene personal. En el contacto interpersonal ello es muy importante a la hora de la interacción laboral.

Otro de los elementos no verbales que Flores y Orozco (1990:118) destacan es la postura:

Postura. Cuando vamos a iniciar la pieza oratoria, hemos de tener presente que la movilidad aviva el interés y rompe la monotonía. Esto no quiere decir que el orador deba pasear sobre el escenario, porque revela vanidad. En caso de tener que tomar asiento, deberá mantener el cuerpo erecto, las piernas sin cruzar, un poco separadas una de la otra, los pies con caída normal vertical y las manos apoyadas suavemente en la mesa.

Esta actitud aviva el interés de los interlocutores, la postura del empleado expresa su interés en el trabajo y en un jefe la seguridad o confianza que pueda transmitir. En todo caso, la forma en que estamos sentados o de pie debe tratar de romper con la monotonía. Con ello se pretende lograr la atención del interlocutor y a la vez un acercamiento con las personas con las que se aspira interactuar. A estos recursos hay que darles un uso correcto para ayudar en la comunicación y propiciar realmente el acercamiento con los demás actores en las relaciones interpersonales.

Otro aspecto del lenguaje no verbal se encuentra en el contacto visual, al respecto Flores y Orozco (1990:123) dicen:

El **contacto visual** forma parte también de la comunicación interpersonal ya que la mirada permite ver, trasmitir pureza del interlocutor e inspira confianza a aquellos que reciben la información. Las tres últimas manifestaciones que se han expuesto deben ir unidas, (...) La vista debe estar orientada hacia el público, sin huirle, pero tampoco seguirle con aspereza. Ver a los ojos, sin recelo, con mirada serena; pero viva, nunca vaga, ni perdida, inspira confianza en el auditorio, pues el orador que mira de frente nada tiene que ocultar. Su actitud revela pureza de intención.

En las relaciones interpersonales el contacto cara a cara es muy importante el contacto visual que debe existir. A través de este se puede descubrir e identificar la actitud del interlocutor, el grado de atención e interés que existe entre los actores. La vista debe estar siempre dirigida hacia las personas que están interactuando y la recomendación es que sea viva, sin recelo, directa que inspire confianza. Hay que tener cuidado que tener cuidado don la mirada altanera, esquiva, perdida y con recelo, pues hace que se alejen los individuos, se pierda el clima de confianza y sea generador de inseguridad en la comunicación.

Por último las expresiones del cuerpo son clave también en el lenguaje no verbal. Flores y Orozco (1990:119-123) resalta los gestos, la fisonomía y los ademanes: como parte de dicho lenguaje:

Gestos y fisonomía. La fisonomía del comunicador ha de ser congruente con sus palabras. Los movimientos faciales tienen la ventaja de acentuar las ideas y de contribuir a lograr una mayor fuerza interpretativa, que facilita la compresión y simpatía. El rostro (...) en consecuencia, la mejor recomendación consiste en procurar que los gestos se originen en las ideas o en los sentimientos, y cumplan su propósito de servir al objetivo de la comunicación.

Los ademanes que son las expresiones de las manos que permite consolidar todo un compendio de información enriquecida con las manifestaciones externas, sin embargo las manos deben ir en armonía con las expresiones orales. **Ademanes.** Entre los antiguos, calificaban como “lanza del orador” a la mano y brazo derecho del hombre, a los cuales les daban una importancia prevalente; sin embargo, ambas extremidades tienen igual valor interpretativo, de ilustración, de admirable complemento de la expresión oral y a veces son valiosos sustitutos de esta.

Se puede decir que el lenguaje corporal es oportuno al momento de la interacción laboral entre los jefes y los subordinados. Ello permite expresar y consolidar la comprensión de la información. Por ejemplo: las expresiones del rostro es un medio de apoyo en compresibilidad de la comunicación verbal, ayuda a resaltar las ideas y dar valor a las palabras. De la misma manera, los movimientos de los brazos y las manos son relevantes en el desarrollo de la comunicación verbal, enriquecer la información que se aspira trasmisir en el proceso de interacción al actor o a un grupo en la organización.

Las manifestaciones externas del emisor, son parte de la comunicación interpersonal, es a través de la voz, los gestos, los ademanes, el contacto visual, el porte y la postura los que van a permitir una mejor interacción en el contacto cara a cara. Influirán positiva o negativamente en las relaciones interpersonales y en el mensaje que se desea trasmisir. En ello será sustantiva la percepción que del proceso se haga la contraparte para que pueda ser entendido y comprendido correctamente.

Hipótesis:

La hipótesis de investigación planteada es cómo la comunicación interpersonal entre los diferentes niveles de las organizaciones puede incidir en el clima organizacional positiva o negativamente en la medida en que se desarrolla la interacción entre los actores de los medios de comunicación regionales en la ciudad de San Cristóbal.

Sistema y Operacionalización de Variables:

Como la comunicación interpersonal entre los diferentes niveles de la organización puede incidir en el clima organizacional (positiva o negativamente) en la medida en que se desarrollan las interacciones entre los diversos actores que configuran las organizaciones, en el sistema de hipótesis se analizan una o más variables, entendiéndose como variable, “(...) cualquier característica, cualidad o atributo de un hecho, acontecimiento o persona que puede cambiar de valor” (Romero, 2006:¶84).

En palabras de Ramírez (1999:121) una variable “Es, en principio, una dimensión de un objeto, un atributo que puede variar de una o más maneras y que sintetiza conceptualmente lo que se quiere conocer acerca de las unidades de análisis”. En este sentido, la operacionalización de variables, consiste en descomponer las mismas en sus aspectos más sencillos, a fin de facilitar la recolección, con un alto grado de precisión, de los datos necesarios.

La autora explica que las variables son las cualidades o característica de estudio que puede cambiar de valor, por el entorno, en el caso de la presente investigación son las cualidades que se presentan en la organización entre las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

Además, la variable para Hernández, Fernández y Baptista (2003: 77) “es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medir”, de

modo que la variable puede ser definida conceptual u operacionalmente en función de sus indicadores o unidades de medida. Del mismo modo, Sabino (2002: 52) expresa que la variable es “cualquier característica o calidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores”.

Descripción de las variables de la investigación

La presente investigación busca caracterizar la realidad que se presenta en Diario Católico, Diario Los Andes-Táchira y Diario La Nación los cuales son susceptibles a asumir valores dependiendo de la situación que se les planté. En consecuencia, para la presente investigación, la variable objeto del estudio es: la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional en los diarios objeto de estudio. Las grandes líneas que guían la investigación las podemos sistematizar en cuatro grandes dimensiones a saber: (a) Las relaciones interpersonales (b) Factores de las relaciones interpersonales (c) Tipos de relaciones interpersonales y (d) Clima organizacional. El Tabla 1, muestra la operacionalización de la investigación.

Indicadores de la investigación

Según Ortiz (2004: 85) los indicadores son “aquellos elementos extraídos de la realidad que permiten cuantificar ciertas características medibles, y que posteriormente serán la base para la confrontación de índices relativos de acuerdo con los valores obtenidos”, estos permiten registrar los datos indispensables para confrontar los aspectos teóricos del modelo de la realidad.

1. Categoría: Relaciones interpersonales

a) Dimensión: Comunicación interpersonal

Indicadores:

- Importante
- Necesario

b) Dimensión: Interacción laboral

Indicadores:

- Importante
- Necesario

2. Categoría: Factores de las relaciones interpersonales

a) Dimensión: Habilidad comunicativa

Indicadores:

- a) Importante

3. Categoría: Tipos de relaciones interpersonales

a) Dimensión: Verbal

Indicadores:

- Satisfactorio
- Oportuno

b) Dimensión: No verbal

- Satisfactorio
- Oportuno

4. Categoría: Clima Organizacional

a) Dimensión: Organización

Indicador:

- Importante

b) Dimensión: Ambiente

- Necesario

c) Dimensión: Percepción

- Satisfactorio

Tabla 1
Operacionalización de las Variables

Objetivo	Variable	Definición	Categoría	Indicadores	Instrumento Entrevista	Instrumento Cuestionario
Diagnosticar la situación de las relaciones Interpersonales entre los niveles altos, medio y bajo de los diferentes medios de comunicación de circulación regional, ubicados en la ciudad de San Cristóbal	Las Relaciones Interpersonales	<p>"Se define como el encuentro cara a cara entre dos personas que sostienen una relación de interdependencia a través de un intercambio de mensajes que proceden de señales tanto verbales como no verbales. Así, la comunicación, como fundamento de la interacción social, es el principio básico de las relaciones sociales. Todo ello pone de manifiesto que la comunicación, antes que nada, es un proceso social articulado en torno al fenómeno de compartir, de poner en común y de vincular". Rizo (2008:167)</p>	Comunicación interpersonales	Importante Necesario	1-7	1-7
			Interacción social	Importante Necesario	8-11	8-10
Determinar los factores más importantes de las relaciones interpersonales en los medios de comunicación de circulación regional, ubicados en la ciudad de San Cristóbal	Factores de las relaciones interpersonales	Se trata de un acto de relación interpersonal dialogado, en el cual se comparte algo que involucra factores objetivos (transmisión de una información) y factores subjetivos (valores, estado de ánimo) que la condicionan". Viadana y Zubeldia (1998: Pág. 19)	Habilidad comunicativa	Importante	12-16	11-14
Analizar tipos de relaciones Interpersonales en los medios de comunicación de circulación regional, ubicados en la ciudad de San Cristóbal	Tipos de relaciones interpersonales	<p>"(...) Implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara". Sánchez (1991:64)</p>	Verbal	Satisfactorio Oportuno	1718	15,16
Valorar cuál es la incidencia de las relaciones personales en el clima laboral que se presenta en los medios de comunicación impresos	Clima Organizacional	<p>"Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo". Rodríguez M., Dario, (2005:161)</p>	No verbal	Satisfactorio Oportuno	19, 20	17,18,
			Organización	Importante	21	19
			Ambiente	Necesario	22-25	20-25
			Percepción	Satisfactorio	26-29	26-30

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este epígrafe se presenta el tipo y el diseño de la investigación. Igualmente se presentarán los instrumentos de recolección de información, su validación. Igualmente se indicará la población y muestra utilizada en la indagación y el plan de análisis de los datos que se siguió en el estudio: “Las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima organizacional en los medios de comunicación impresos de circulación regional”.

Preliminar

Tal como lo establece Balestrini (2006:126), el marco metodológico de toda investigación tiene como finalidad esencial: Situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearon en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos.

De acuerdo a lo planteado, el marco metodológico de la presente investigación es la instancia que hace referencia al momento tecno-operacional presente en el estudio, donde se hace necesario situar al detalle el conjunto de métodos, técnicas y formalidades instrumentales que se emplearon en el proceso de recolección e interpretación de los datos requeridos en la presente investigación.

Nivel o Tipo de la Investigación

Tomando en consideración el problema y los objetivos propuestos, el presente trabajo de investigación se considera dentro del nivel exploratorio que, según Ramírez (1999:83):

Busca indagar acerca de una realidad poco estudiada. (...) Se trata de efectuar un acercamiento a fin de poder constatar sus características generales y constitutivas. Estas investigaciones son muy útiles para las ciencias, permiten su avance, ya que de éstas de desprenden hipótesis o se formulan problemas de investigación con mayor precisión”.

Sobre la base de lo expuesto, el propósito del autor es indagar acerca de la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional en los diarios de circulación regional en la ciudad de San Cristóbal, estado Táchira.

La investigación que proponemos se plantea evaluar determinadas actitudes y comportamientos de las personas, de manera que nos ayude a comprender la incidencia de las relaciones interpersonales y en el clima organizacional, para lo cual se hará necesario un acercamiento a los grupos de trabajo que existen en cada uno de los diarios regionales ubicados en la ciudad de San Cristóbal.

Entendiendo que la presente investigación es de tipo descriptivo, al respecto Arias (2006,48) puntualiza que “(...) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2003,118) proponen “que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así relatar lo que se investiga”.

La investigación de tipo descriptiva según Moret (2006:259) comprende:

“la descripción, registro, análisis e interpretación de las características fundamentales de conjuntos homogéneos, de

fenómenos y de la naturaleza actual de la realidad objeto de estudio, ello nos conducirá a unas conclusiones acerca del proceso (...) en un contexto real”.

Diseño de la Investigación

Asimismo, el diseño de la investigación se sustenta en un estudio de campo, pues se realizará la investigación en el lugar de los hechos, es decir (donde ocurren los fenómenos estudiados) dentro de la organización. El investigador trabaja en el ambiente donde se encuentran las personas y fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados. La investigación se apoyará en informaciones provenientes de la entrevista, el focus group y la encuesta.

Para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006:21) la investigación de campo es:

www.bdigital.ula.ve

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Además, el presente estudio se corresponde con un diseño de campo, puesto que se tomarán los datos de la realidad existente como lo explica Arias (2006: 31), “la recolección de los datos directamente de los sujetos a investigar o en la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”

El estudio que se desarrolla es catalogado como una investigación de campo, apoyada en una revisión documental, a través de la cual los datos se recogen directamente en el sitio de ejecución y se aplica una técnica de recolección de información, elaborándose además un análisis cuantitativo y cualitativo de la data recolectada.

Asimismo, el presente estudio corresponde a un diseño no experimental porque no se trata de manipular deliberadamente variables de estudio; en todo caso, se observan los fenómenos de interés tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Para Balestrini (2006:131) “un diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar”. El diseño de investigación juega con el tiempo se realiza en un presente para orientar un trabajo que se realizará en el futuro.

Según Sierra Bravo 2001 (citado en Moret, 2006:124) existen cuatro condiciones de las que depende la técnica del diseño:

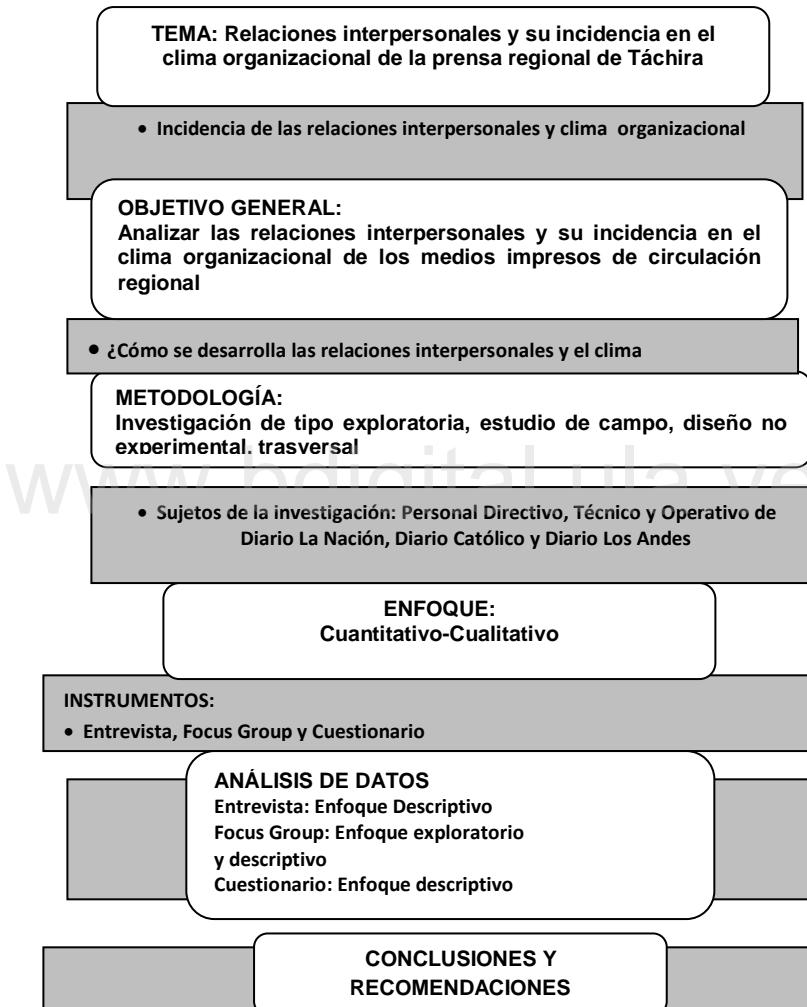
- a) Un conocimiento profundo de la investigación, del método científico y de los factores que pueden afectar su validez,
- b) Realismo para saberse adaptar, de modo creativo y original, a las cambiantes circunstancias de cada caso, en cuanto que, las decisiones del diseño deben representar un compromiso de actuación entre las demandas rigurosas del método científico y las condiciones reales de los recursos disponibles y las vigencias de la situación investigada;
- c) Imaginación para intuir todos los factores que pueden afectar la validez de la investigación de que se trata y para saber encontrar soluciones eficaces a los mismos; y
- d) Flexibilidad, o capacidad de adaptación del diseño inicial a las nuevas exigencias que el desarrollo de la investigación ponga de manifiesto.

Para los efectos del presente estudio se utilizó un diseño no experimental, de tipo transaccional descriptivo o transversal, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2003: 69) consiste en: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Se optó por un estudio de tipo no experimental, en el cual se ubican los estudios descriptivos, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su

ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables. Así mismo, para efectos del enfoque de la investigación estará apoyado en técnicas cualitativas y cuantitativas, pues se recurrirá en la recolección de los datos a la entrevista en profundidad, al focus grup y al cuestionario, para estudiar a un grupo social en un momento dado.

Tabla 2
Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración Propia

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la presente investigación se aplicaron tres técnicas diferentes para recopilar la información necesaria: el cuestionario, la entrevista y el focus grup, los instrumentos se concibieron pensando en los tres niveles operativos de las organizaciones objeto de estudio.

Instrumentos de Recolección de Datos

La Entrevista

Este tipo de técnica permite recabar información, ideas, opiniones y conocimientos sobre las variables de investigación. Según Grande y Abascal (2009: 76): “La entrevista no es más que una conversación entre dos personas, frente a frente, para intercambiar ideas, opiniones o sentimientos”. En nuestro caso optamos por la entrevista en profundidad, la cual está dirigida al nivel alto de las organizaciones, es decir a los gerentes y directores.

Para Sierra (1998:1299) la entrevista en profundidad es un tipo de entrevista cualitativa de carácter holístico:

... en la que el objeto de investigación está constituido por la vida, experiencias, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora. Mientras que la entrevista profunda pretende hacer un holograma dinámico de la configuración vivencial y cognitiva de un individuo en cuanto tal, es decir, independientemente de su participación como actor social en una experiencia significativa o de su posible relación con un tema particular determinado. Mientras que la entrevista en profundidad es más un arte que una técnica. La primera es tópica, pues sitúa en lugar determinado al entrevistado. La segunda simula ser utópica, en la medida en que imagina una identificación de los hablantes en el goce trivial de la palabra...

En todo caso, la entrevista en profundidad permitió adquirir la máxima información del entrevistado referente a los aspectos centrales de la investigación. La entrevista la realizó

personalmente el investigador a cada uno de los informantes clave a través de un guión. Para Grande y Abascal (2009:77) el guón es una serie de preguntas previamente estructuradas, en este caso fueron 29 preguntas relacionadas con la temática de la investigación.

Objetivos de la Entrevista

Atendiendo a los objetivos de la investigación se estableció como metas lograr con las entrevistas de profundidad los que listamos seguidamente.

- a) Obtener información relevante de los directivos sobre las relaciones interpersonales entre los jefes y los subordinados; valorar la interacción social que se experimenta entre los jefes y los empleados, indagar sobre las habilidades comunicativas personales de los jefes; la apreciación que poseen los jefes sobre sus trabajadores y la percepción que se tiene desde la gerencia referente al clima organizacional que se experimenta en la organización.
- b) Indagar en los aspectos puntuales que la organización y los directivos consideran son los elementos fundamentales de las relaciones interpersonales en la empresa; los factores que a juicio de los directivos inciden en las relaciones interpersonales, indagar sobre los tipos de relaciones interpersonales que se gestan en la organización y la valoración del clima laboral que perciben en la organización que gerencia.
- c) Generar un cuerpo argumental desde la perspectiva de la directiva que pueda ser contrastada con la percepción que poseen los jefes de departamento y los subordinados y que será recogida tanto en el focus grupo como en el cuestionario diseñado para tal fin.

Pauta o guón para la entrevista a los informantes clave

Las preguntas que se elaboraron para la entrevista son las siguientes:

1. ¿Considera como satisfactorio el contacto interpersonal cuando se dirige a los jefes de los departamentos para dar información referente a la organización?

2. ¿Cuándo se dirige de manera interpersonal con los jefes de los departamentos, estima usted que hay un intercambio de información que propenda al desarrollo de las relaciones interpersonales?
3. ¿Cuándo se dirige a los jefes de los departamentos para dar información referente a la organización este proceso de interacción se hace cara a cara?
4. ¿Cuándo se comunica con los jefes de departamento y/o subordinados qué tipos de recursos emplea para dirigirse a ellos y darse a entender?
5. ¿Cuándo se comunica con los jefes de departamento y/o subordinados qué tipo de lenguaje usa para presentar la idea que pretende comunicar?
6. ¿Normalmente, cuándo establece una comunicación de tipo interpersonal con un jefe y/o subordinado qué medio o medios emplea para ello?
7. ¿Habitualmente, cuándo establece una comunicación de tipo interpersonal con un jefe y/o subordinado siempre emplea el mismo medio o medios para ello?
8. ¿Considera que el proceso de comunicación interpersonal, usted trata de adaptarse a las aptitudes del interlocutor?
9. ¿Cree usted que en el proceso de comunicación interpersonal es el interlocutor el que debe adaptarse al comportamiento y a las aptitudes de su superior?
10. ¿Establece algún tipo de reglas en el proceso de comunicación interpersonal?
11. ¿Cómo se da cuenta que la persona o grupo al que se dirige ha comprendido el mensaje que ha transmitido?
12. ¿Hay algún tipo de retroalimentación para determinar si la persona o grupo al que dirige ha comprendido el mensaje que ha transmitido?
13. ¿La persona o el grupo al que se dirige preguntan habitualmente cuando no entienden el mensaje que ha transmitido?
14. ¿Considera usted que con solo mirar a los ojos o ver los gestos de la persona o el grupo al que se dirige es suficiente indicio como para determinar que han entendido o no el mensaje que ha transmitido?
15. ¿Se vale de experiencias propias o ajenas para expresar ideas?
16. ¿Es sereno en momentos de conflicto?
17. ¿Qué postura corporal usualmente utiliza para dirigirse a la persona o al grupo?

18. ¿Hace énfasis en su tono de voz para subrayar ciertas ideas, o siempre mantiene el mismo tono de voz en todo el proceso de interacción con la persona o el grupo?
19. ¿Tiene orientado el contacto visual directo a los ojos a la persona o al grupo de personas?
20. ¿En el desarrollo de la interacción es grato usar gestos para mantener la atención del interlocutor o interlocutores?
21. ¿Los empleados conocen y entienden el propósito de la organización?
22. ¿Le gusta asistir siempre al trabajo o mayormente se siente aburrido en su puesto de trabajo?
23. ¿Le ha sido fácil hacer equipo de trabajo con las personas de los departamentos?
24. ¿Confían en el conocimiento que tienen los jefes de los departamentos?
25. ¿Cuáles considera usted que han sido las principales situaciones de la organización que han influido en el comportamiento de los empleados?
26. ¿Qué piensa usted de la organización en relación al sistema de actividades humanas?
27. ¿Cómo estima usted que son las actitudes de los empleados con respecto a la organización?
28. ¿Para usted, cuál ha sido en la organización la experiencia que haya vivido que más le ha llamado su atención o le haya impresionado más?
29. ¿Cómo ha sido su influencia motivacional en las relaciones con el personal de la organización? (Ver Anexo A).

Selección de los informantes y ficha técnica de las entrevistas

Los informantes claves fueron seleccionados de acuerdo a su posición como directivos de los diarios regionales. En este sentido, el organigrama de la empresa proporcionó los cargos a ser escogidos, por orden de jerarquía fueron: Gerente General, Diario La Nación, y Director Gerente, Diario Católico. Debido que Diario Los Andes no tiene Gerente en la sede San Cristóbal, no existe un nivel jerárquico que esté por encima de los departamentos, no se tomó en cuenta para la entrevista.

Ficha técnica de las entrevistas

Se realizó una sesión para cada una de las entrevistas. Se ubicó en el nivel directivo de Diario La Nación y Diario Católico para la entrevista. La sesión se desarrolló de la siguiente manera: lectura de la carta de presentación de la investigación (Anexo A), se explicó los objetivos principales del estudio, se solicitó la colaboración y se le garantizó el anonimato, además se le indicó que dicha sesión sería grabada. No hubo motivo para reprogramar otra sesión.

• Empresa Diario La Nación

Informante: Gerente General

Código de análisis: EDN-01

Fecha de realización: miércoles, 23 de noviembre de 2012

Lugar: Sede Social Diario La Nación, Oficina de la Directora.

San Cristóbal estado Táchira.

Duración: 0 hora, 32 minutos 15 segundos

Hora de inicio: 05:03 p.m.

• Empresa Diario Católico

Informante: Director Gerente

Código de análisis: EDC-.02

Fecha de realización: viernes 7 de septiembre de 2012

Lugar: Sede Social de Diario Católico, Oficina de la Dirección.

San Cristóbal estado Táchira

Duración: 36 minutos 41 segundos

Hora de inicio: 03:05 p.m.

Focus Group

El segundo instrumento es el Focus Group esta técnica va dirigida al nivel medio de las organizaciones, es decir coordinadores, supervisores u jefe de los departamentos. Una de las razones para escoger esta técnica, radica en que las personas puedan expresar libremente sus opiniones en un ambiente natural. Y otra, es que el *focus group* puede ser parte de un estudio multimétodo cuando se usa conjuntamente con entrevistas individuales, surveys, experimentos, observaciones directas, etc. Igualmente Morgan y Spanish (1984) (citado en Fernández y De La Fuente, 2005:3) sugirieron que los *focus group* “se pueden añadir a otras estrategias de recogida de datos bien sean de tipo cualitativo o cuantitativo”. Esta posibilidad de la técnica resultó de nuestro interés ya que las “pistas” obtenidas en el *focus group* enriquecen la investigación en el campo y coadyuvan al contraste de los datos obtenidos de los grupos o sujetos en estudio.

Los denominados “*focus group*”, también llamados “grupos de discusión” o “entrevistas de grupo”. La modalidad *focus group* constituye una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación (Santiago y Roussos, 2010: 1). Por otra parte, Cortez (2008:¶36) señala que el

Focus Group (grupo focal) es una técnica que centra su atención en la pluralidad de respuestas obtenidas de un grupo de personas, y es definida como una técnica de la investigación cualitativa cuyo objetivo es la obtención de datos por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas.

Para la Asociación Peruana de Investigaciones de Mercado (APEIM) los *focus group*, como corresponde a toda técnica de recolección de datos, “apuntan a un tipo de información exploratoria y/o explicativa. Vale decir, están orientados a hurgar en las profundidades más íntimas de las motivaciones, percepciones, valores, creencias y actitudes de los consumidores (APEIM, 1999:¶5)”.

En este sentido, la naturaleza cualitativa de los focus group faculta su complementariedad con las técnicas cuantitativas de investigación cuando se persigue una visión integral del comportamiento del consumidor. Sin embargo, cabe aclarar que en ningún caso son válidos como sustitutos de un estudio cuantitativo. Finalmente, recordemos que los hallazgos cualitativos deben ser leídos, en general, como información acerca de procesos mentales de los [sujetos estudiados] (APEIM, 1999: 5)

La técnica del focus group consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema (por ejemplo, un producto, un concepto, una situación problemática). A tal efecto, Santiago y Roussos (2010:¶1) definen a los focus group como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador.

Tabla 3
Pasos para realizar los grupos focales



Fuente: Cortés, (2008:42).

La tabla 3 muestra de manera esquemática los pasos para realizar una investigación mediante la técnica del grupo focal.

Cuando se trabaja con el *focus group*, se pueden adoptar tres enfoques diferentes según la clasificación de Calder (citado en Fernández y De La Fuente, 2005:¶2-3)): el exploratorio, el clínico y el fenomenológico.

La opción exploratoria fue la adoptada en el presente trabajo de investigación porque permite tanto identificar y estructurar nuevas preguntas de investigación surgidas dentro del

grupo y valoradas como puntos importantes, como obtener, incluso, directrices para investigaciones futuras, todo ello de interés al plantearse el presente estudio.

El modelo clásico de focus group implica un grupo de entre seis y doce participantes, sentados en círculo, en torno a una mesa, en una sala preferentemente amplia y cómoda, el cual según Namadforoosh (2006:114) tendrá una conversación, de un tema específico.

Los grupos de discusión, además, cuentan con la presencia de un moderador, encargado de guiar la interacción del grupo e ir cumplimentando los pasos previstos para la indagación. Se busca que las preguntas sean respondidas en el marco de la interacción entre los participantes del grupo, en una dinámica donde éstos se sientan cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. La duración promedio de un focus group es de noventa a ciento veinte minutos (Santiago y Roussos, 2010:¶1).

La mayor ventaja de llevar a cabo un *focus group* es la habilidad para obtener información detallada y profunda, bajo distintas perspectivas enfatizando la interacción dinámica y sinérgica del grupo. No obstante, la utilización de esta herramienta de investigación no está exenta de desventajas, entre las que se pueden mencionar las cuatro siguientes:

1. Dado que es difícil asegurar la aleatoriedad en la elección de los participantes, los resultados y opiniones pueden interpretarse como sesgados en cierto sentido, lo que restringe su valor.
2. El tamaño de la muestra es normalmente pequeño, lo cual puede igualmente conducir a una posible restricción en cuanto al espectro de opiniones recabadas.
3. La organización del *focus group* puede resultar costosa.
4. Algun componente del grupo puede verse tentado a responder de acuerdo con lo que él juzga que el grupo espera (Fernández y De La Fuente, 2005:¶3)

Los factores básicos para la determinación del número adecuado de grupos para realizar el focus group son la pertinencia y la consistencia:

"Con el primero se expresa la necesidad de incluir todos los segmentos muestrales pertinentes y relevantes para el producto,

[tema} o servicio en estudio. Debe entenderse que cuanto mayor diversidad haya en el público {objeto de estudio}, más serán los grupos requeridos. Por su parte, la consistencia aconseja que deben realizarse por lo menos dos focus group por cada característica o variable muestral considerada con el fin de poder comparar y consolidar (o diferenciar) los resultados. Muchas veces la sola diferencia entre dos niveles socioeconómicos, o rangos de edad, ha resuelto un problema de imagen o revelado un nicho explotable [o nuevas perspectivas de una realidad social], (APEIM, 1999:¶13)".

En nuestro caso, la pertinencia y la consistencia se garantizó en la medida que se hicieron tres grupos de trabajo para el focus group correspondientes a cada uno de los diarios objeto de estudio, los cuales fueron integrados por los jefes de departamento o sección de cada uno de los diarios estudiados. Para efectos, requirió reunir a un grupo de sujetos con idénticas características en cuanto a la posición jerárquica, pero ubicados en distintos espacios y actividades de la organización.

Instrumentos y materiales para los focus group

La guía de discusión grupal, también llamada guía de tópicos o guía de discusión, es un listado general de los temas a ser tratados o interrogantes por resolver. Ahora bien, esta guía no tiene por qué incluir explícitamente las preguntas que serán formuladas en el curso de las dinámicas grupales. Su función corresponde a la fase previa de realización de los grupos, cuando se prepara y define la estructura que seguirá la discusión de acuerdo con los objetivos del estudio. Se recomienda sí, que los objetivos determinen los hitos estructurales de la guía.

La utilización de la guía de discusión en el desarrollo de los focus group debe ser flexible en todo sentido. En relación con el orden de presentación de los temas, debe facilitar el flujo natural de la discusión y la espontaneidad de los participantes. En cuanto a su contenido, debe permitir la incorporación de nuevos temas generados por los invitados, siempre y cuando sean pertinentes y relevantes (APEIM, 1999:¶13).

Para los efectos de la presente investigación la guía de discusión o guía de tópicos para tratar fue diseñada y redactada por el investigador y puede verse en el Anexo B.

La técnica del focus group tiene dos partes fundamentales: el grupo y el director del grupo o del moderador: Según Namadforoosh (2006:120) el moderador va a dirigir la conversación, en la cual hace la presentación inicial del grupo, se presenta a sí mismo, explica las razones por las cuales han sido convocadas las personas. También advierte que la sesión va ser grabada para hacer la redacción del reporte de los resultados.

La correcta conducción de un focus group de acuerdo a la Asociación Peruana de Investigadores de Mercado (APEIN, 1999:¶15).debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Cubrir todos los temas de la guía de discusión, desplazándose de uno a otro de manera natural, nunca cortante.
- b) Profundizar y certificar la veracidad de las opiniones.
- c) Alentar la participación, el intercambio y la discusión.
- d) Manejar con sutileza los problemas que puedan surgir en el curso de un grupo (apatía, desorden, liderazgo, pudor u otros), evitando herir sentimientos, ideas religiosas, convicciones y, menos aún, actitudes o creencias culturales.
- e) Analizar sobre la marcha el lenguaje verbal y no verbal de los participantes y, a partir de ello, generar nuevas hipótesis y preguntas. Captar mensajes <<entre líneas>> o encubiertos.
- f) Flexibilizar y enriquecer la guía de discusión grupo a grupo en caso de surgir nuevos temas o inquietudes pertinentes para el estudio.
- g) Mantener la objetividad y evitar influenciar las respuestas de los participantes con preguntas demasiado directas que <<pongan palabras en su boca>>.

La calidad de una buena dinámica grupal no está ligada a cuánto hablaron los participantes –si más o menos-, sino a la libertad, la espontaneidad y el grado de compromiso con que lo hicieron

Igualmente, es importante antes de comenzar con la guía de discusión del focus group presentar a los asistentes las reglas por las cuales se va regir la sección:

- Que solamente hable una persona a la vez.
- No hable con la persona a su lado.
- Levante la mano para expresar su opinión o hacer preguntas.
- Todos deben participar sus opiniones son valiosas.

- No actúen con timidez, pensando que acaso lo que vaya a decir no sea bueno o valioso. Hable y exprese todo lo que se le ocurra.
- Hable con voz alta y clara, a fin de que se grabe con nitidez.
- Procure no salir de la sala ni levantarse hasta que termine la sección.
- Utilice el primer nombre para llamar o referirse al moderador o a cualquier otro participante. No use títulos." (Namadforoosh, 2006:121)

Estas reglas son parte importante para que la sección se desarrolle correctamente, seguidamente se comienza con el ciclo de preguntas previsto en la guía de discusión. En nuestro caso consistió en un grupo de seis tópicos generales, en los cuales se incluyeron un conjunto de consideraciones puntuales que se corresponden a las temáticas de nuestro interés, tal como se puede apreciar en el Anexo B.

Plan de realización de los focus grup

Se efectuaron diversas sesiones para realizar el focus grup, al comenzar se hizo una breve introducción del tipo de instrumento a usar y estuvo dirigido al nivel medio o técnico de Diario la Nación, Los Andes y Diario Católico. En esta técnica, se ubicó el lugar apto para desarrollar el focus grup, se hizo lectura de la carta de presentación de la investigación (Anexo B), se explicó los objetivos principales del estudio, se solicitó su colaboración y se le garantizó el anonimato, también se dieron las instrucciones de la técnica e igualmente se le indicó que dicha sesión sería grabada. Para Diario la Nación se realizaron cuatro (4) secciones, debido a la complejidad de la organización y los diversos horarios que esta empresa manejan.

Focus Group Diario La Nación:

Fecha de realización:

1. Martes 25 de septiembre de 2012
2. Jueves 27 de septiembre de 2012
3. Viernes 28 de septiembre de 2012
4. Viernes 5 de octubre de octubre de 2012

Moderador: José Gregorio Moreno

Participantes: Jefe de prensa, Jefe de Redacción, Jefe de Información, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de administración, jefe Contable, Jefe de Publicidad, Jefe de Circulación y jefe de Producción,

Hora de inicio:

1. 4:30 pm
2. 6.20 pm
3. 3:00 Pm
4. 5:00 pm

Duración:

1. 15 minutos
2. 12 minutos
3. 10 Minutos
4. 14 minutos

Lugar de realización:

1. Sala de Redacción
2. Sala de Administración

Tipo de registro de la actividad: Grabación de audio y Notas escritas

Focus Group Diario Los Andes:

Fecha de realización: viernes 14 de septiembre de 2012

Moderador: José Gregorio Moreno

Participantes: Coordinador de Publicidad, coordinadora de Redacción, Coordinador de Corrección, Coordinadora Administración y Coordinador de Circulación.

Hora de inicio: 2:30 pm

Duración: 57 minutos

Lugar de realización: Sala de publicidad.

Tipo de registro de la actividad: Grabación de audio, mp3 y Notas escritas

Focus Group Diario Católico:

Fecha de realización: viernes 7 septiembre de 2012

Moderador: José Gregorio Moreno

Participantes: Coordinadora de Publicidad y Mercadeo, Coordinador de Circulación, Coordinadora de Administración, Coordinadora de Redacción y Coordinador de Producción.

Hora de inicio: 4:10 pm

Duración: 55 minutos

Lugar de realización: Sala de reuniones

Tipo de registro de la actividad: Grabación de audio y Notas escritas

El Cuestionario

El tercer instrumento el cuestionario, esta técnica va dirigida a los subordinados de las organizaciones, es decir a todo el personal que no tiene responsabilidades de dirección instintivamente del área o departamento en que labore en los diarios objeto de estudio.

En este sentido, Bavaresco (1997:100) define al cuestionario como "... un medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que piensa y dice del objeto de estudio, permitiendo determinar, con los datos recogidos, la futura verificación de las hipótesis que se han considerado". Este instrumento de recolección de información se aplicará con el propósito de permitir al entrevistado expresarse con respecto a la comunicación interna en la organización.

Asimismo, De la Torre (2010:50) plantea que el cuestionario es el instrumento básico de la encuesta y está conformado por una serie de preguntas vinculadas al enunciado y a los objetivos del problema de investigación, cuya aplicación se hace a una población relativamente homogénea, con características y problemáticas semejantes. Sin embargo, su empleo está condicionado a la definición del universo de estudio y la definición de la muestra cuando el universo es muy amplio.

El cuestionario en tanto que supone la respuesta a unas preguntas formuladas y que son llenadas por el encuestado, se utiliza principalmente para conseguir información por parte de la población que está siendo investigada.

"Es una buena herramienta para recoger datos y opiniones de grupos dispersos. Su uso requiere que se identifique muy puntualmente los aspectos que se desean conocer. De lo que se pregunte y cómo se pregunte depende, en buena parte, la calidad de la información que se obtenga. Como instrumento para la recolección de información permite uniformar la observación; fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio; aislar problemas y precisar los datos requeridos (Moret 2006:284)".

Descripción del Cuestionario

El cuestionario producto de la investigación se diseñó en base a dos apartados o dimensiones que componen la operacionalización de variables. El primero destinado a las comunicaciones interpersonales y el segundo al clima organizacional, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

En vista que la población objeto de estudio está comprendida por el personal subalterno, se optó por un único cuestionario para el personal operativo independientemente del departamento al que pertenezca (Ver anexo "C").

Para cada parte del cuestionario se construyó un conjunto de ítems, con preguntas estructuradas, bajo el esquema de escalas de actitudes, definidas como: "aquellas que se emplean para medir el grado en que se da una actitud o disposición de ánimo permanente, respecto a cuestiones específicas en un sujeto determinado", Sierra Bravo (1988:371). El tipo de escala de actitud adoptado fue de formato Likert, conocidas como "escalas de actitudes de intensidad", las cuales consisten en "elegir respecto a una pregunta o proposición entre varias respuestas que expresan el grado de aceptación o rechazo de la pregunta en cuestión", Sierra Bravo (1988:375). Las opciones de respuesta en esta escala fueron las siguientes:

5= Muy de acuerdo
4= De Acuerdo
3= Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo
2= En Desacuerdo
1= Muy en desacuerdo

Objetivos del cuestionario

- Evaluar las relaciones interpersonales y el clima laboral en los diarios.
- Conocer la percepción que tienen los trabajadores de las relaciones interpersonales y clima organizacional.

La distribución y administración del cuestionario

Se realizó una visita a cada organización solicitando el permiso de aplicar la encuesta al personal del nivel operativo de Diario la Nación, Diario Los Andes y Diario Católico. Una vez programada la entrega del instrumento, se les suministró los respectivos cuestionario, acompañados por una carta de presentación de la investigación (Anexo C), en la cual se explicó los objetivos principales del estudio, se solicitó su colaboración y se le garantizó el anonimato, e igualmente se le indicó la forma de cumplimentar el cuestionario y se hizo entrega de los mismos.

El proceso de distribución y administración del cuestionario fue consensuado en los tres diarios y con Sr William Vivas, jefe de Recursos Humanos, Diario La Nación; Yuly Colmenares, Jefe de Administración, Diario Los Andes y Sra. Zoyla Zambrano, Coordinadora de Publicidad y Mercadeo, Diario Católico y coordinar la logística necesaria para la aplicación del instrumento. A tal efecto se acordó:

- a) Emplear el sistema de mensajería a cada uno de los departamentos para hacer llegar los cuestionarios a las diversas unidades de trabajo.

- b) El investigador entregó a las personas encargadas de cada organización, los cuestionarios agrupados por departamento con la cantidad de instrumentos correspondientes al número de personas que hay por unidad de trabajo.
- c) Los cuestionarios fueron entregados en sobre por departamento, con la cantidad exacta de personas que laboran por cada unidad.
- d) Cada uno de los encargados de cada organización desempeñaron como coordinadores organizacionales del proceso. Estos coordinadores recibieron los sobres, el cual entregaron a cada actor y luego de ser llenados fueron recibiendo los cuestionarios, según el llenado total de cada departamento. En diario la Nación, el investigador se hizo presente solo en el departamento de redacción en la aplicación del instrumento. En diario Católico también el investigador se hizo presente en el departamento de producción para agilizar el proceso y hacer algunas aclaratorias sobre la encuesta.
- e) Cada sobre remitido fue etiquetado con una ficha en que se detallaba el departamento correspondiente, la cantidad de cuestionarios remitidos y se dejaron tres casillas en blanco para que una vez cumplido el proceso, se registrara la cantidad de cuestionarios cumplimentados.
- f) En cada organización el centro de acopio fue el lugar de cada coordinador, en Diario La Nación en el Departamento de Recursos Humanos, en Diario Los Andes en el Departamento de Administración y en Diario Católico en el Departamento de Publicidad y Mercadeo.
- g) El proceso de entrega del material por parte de la persona encargada de cada organización, se realizó con el mismo protocolo de entrega. Fue contrastando departamento por departamento, comprobando que la cantidad de los cuestionarios entregados era la misma que los recibidos.

- h) El lapso acordado para aplicar el instrumento fue del 7-09-2012 al 21-09-2012
- i) Diario Católico. Diario los Andes se realizó del 7-09-2012 al 28-09-2012. Diario la Nación el proceso se realizó 13-09-2012 al 5-10-2012

Población

Una población es definida por Arias (2006:81) como el “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. De igual modo, Pardo y Cedeño (1997:222) se refieren a la población como al conjunto de elementos o personas que tienen características comunes y pueden ser objeto de estudio, para ser observadas o hacer mediciones.

Por otra parte, Balestrini (2006,137) señala desde el punto de vista estadístico “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

En el presente caso, la población o universo de estudio está conformada por 113 unidades de los medios impresos regionales ubicados en la ciudad de San Cristóbal, estado Táchira. El universo objeto de estudio, constituye así una población de tipo finita, en la medida, que está constituida por un determinado número de elementos, que con relación a este estudio está limitada a 113 unidades o personal de Diario La Nación, Diario Los Andes y Diario Católico. Sin embargo, los instrumentos serán aplicados a la población de acuerdo al criterio definido para cada tipo de herramienta de recolección de información.

En las siguientes tablas se presenta la población de cada uno de los medios estudiados

Tabla 4
Población Diario La Nación

Área y/o Departamento	Rol		Hombre	%	Mujeres	%	Total	%
	Directivo / Jefes	Subordinado						
Gerencia General	1			0,00	1	100,00	1	100
Redacción	3	19	8	36,36	14	63,64	22	100
Corrección	0	5	5	100,00	0	0,00	5	100
Diagramación	0	5	5	100,00	0	0,00	5	100
Administración	3	8	4	36,36	7	63,64	11	100
Mercadeo	1	4	2	40,00	3	60,00	5	100
Circulación	1	4	5	100,00	0	0,00	5	100
Producción	1	11	12	100,00	0	0,00	12	100
Totales	10	56	41		25		66	

Fuente: Elaboración Propia

Diario La Nación cuenta con un (1) Gerente General, nueve (9) jefes, un jefe de prensa, uno para redacción y uno de información, en el área administrativa un administrador, jefe contable y un jefe de recursos Humanos, un jefe de publicidad y mercadeo, un jefe de circulación y un jefe de producción y cincuenta y seis (56) subordinados.

Tabla 5
Población Diario Los Andes

Área y/o Departamento	Rol		Hombre	%	Mujeres	%	Total	%
	Directivo / Jefes	Subordinado						
Gerencia General	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0
Redacción	1	8	3	33,33	6	66,67	9	100
Corrección	1	1	1	50,00	1	50,00	2	100
Diagramación	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0
Administración	1	2	0	0,00	3	100,00	3	100
Mercadeo	1	2	1	33,33	2	66,67	3	100
Circulación	1	4	5	100,00	0	0,00	5	100
Producción	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0
Totales	5	17	10		12		22	

Fuente: Elaboración Propia

Diario Los Andes tiene su sede principal en Valera estado Trujillo, pero para los efectos del estudio se tomó la población ubicada en las instalaciones de San Cristóbal, estado Táchira, el Gerente General está en la ciudad sede, cinco (5) jefes de departamentos y diecisiete (17) subordinados.

Tabla 6
Población Diario Católico

Área y/o Departamento	Rol		Hombre	% Hombre	Mujeres	% Mujeres	Total	% Total
	Directivo / Jefes	Subordinado						
Gerencia General	1	0	1	100,00	0	0,00	1	100
Redacción	1	4	1	20,00	4	80,00	5	100
Corrección		2	1	50,00	1	50,00	2	100
Diagramación		2	2	100,00	0	0,00	2	100
Administración	1	1	0	0,00	2	100,00	2	100
Mercadeo	1	0	0	0,00	1	100,00	1	100
Circulación	1	6	7	100,00	0	0,00	7	100
Producción	1	4	5	100,00	0	0,00	5	100
Total	6	19	17		8		25	

Fuente: Elaboración Propia

Diario Católico cuenta con un (1) Director Gerente, cinco (5) jefes departamentos y diecinueve (19) subordinados.

Tabla 7
Población Total de los Tres Diarios en Estudio

Área y/o Departamento	Rol		Hombre	%	Mujeres	%	Total	%
	Directivo / Jefes	Subordinado						
Gerencia General	2	0	1	50,00	1	50,00	2	100
Redacción	5	31	12	33,33	24	66,67	36	100
Corrección	1	8	7	77,78	2	22,22	9	100
Diagramación	0	7	7	100,00	0	0,00	7	100
Administración	5	11	4	25,00	12	75,00	16	100
Mercadeo	3	6	3	33,33	6	66,67	9	100
Circulación	3	14	17	100,00	0	0,00	17	100
Producción	2	15	17	100,00	0	0,00	17	100
Totales	21	92	68		45		113	

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto la población total es de ciento trece (113) personas, para efecto de estudio está distribuido tres partes por los niveles de la organización nivel alto en dos (2) Directores Gerentes, nivel medio diecinueve (19) Jefes de departamento, y nivel bajo 92 subordinados.

Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (1994:92), “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a la que llamamos población”.

Para Balestrini (2006:141) la muestra es “una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”.

Sin embargo como la población esta segmentada por tres grupos la muestra que se considera como lo expone Muñoz (1998:68) una muestra como “instrumento que supone la

obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que las constituyen el objeto de censo”.

En este sentido y dadas las características de la investigación, bajo la modalidad de trabajo de campo, los sujetos de estudio lo conforman el personal de las empresas, quienes fueron abordados en totalidad, por tanto no se realizó el procedimiento de muestreo estadístico, constituyendo así un censo poblacional. En las Muestras A, B y C. que sigue a continuación esta descrita la población analizada, segmentada por cada uno de los instrumentos a utilizar y los diarios objeto de estudio; así como su correspondiente valor porcentual del total poblacional.

Para los efectos de la presente investigación la muestra de la investigación está integrada por 113 sujetos que constituyen el personal de Diario La Nación, Diario Los Andes y Diario Católico el total de la población compuesta por 2 directivos, 19 jefes y 92 subordinados, para los tres niveles de las Organizaciones.

www.bdigital.ula.ve

Muestra A

Esta muestra se empleará para la realización de la entrevista de profundidad a cada uno de los directivos de Diario La Nación, Diario Los Andes y Diario Católico, representados por los siguientes informantes clave:

La Nación: 1 Gerente General

Los Andes: No tiene Gerente asignado.

Católico: 1 Director - Gerente

Muestra B

El focus grup se confeccionó para que interviniieran todos los jefes de departamento, sección o área en que están divididos o estructurados cada uno de los diarios objeto de

estudio. En este sentido, los tres grupos seleccionados para aplicarles la técnica del focus group se corresponden a:

Tabla 8
Jedes de Departamento de los tres Diarios

Área y/o Departamento	Jefes de Departamento			Hombre	%	Mujer	%	Total	%
	Diario La Nación	Diario Los Andes	Diario Los Católico						
Redacción	3	1	1	2	40,00	3	60,00	5	100,00
Corrección	0	1	0	1	100,00	0	0,00	1	100,00
Diagramación	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Administración	3	1	1	1	20,00	4	80,00	5	100,00
Mercadeo	1	1	1	1	33,33	2	66,67	3	100,00
Circulación	1	1	1	2	66,67	1	33,33	3	100,00
Producción	1	0	1	2	100,00	0	0,00	2	100,00
Total	9	5	5	9		10		19	0,00

Fuente: Elaboración Propia

Muestra C

El cuestionario se confeccionó para que interviniieran todo el personal operativo, indistintamente de cómo están divididos o estructurados en cada uno de los diarios objeto de estudio. En este sentido, los tres grupos seleccionados para aplicarles la técnica del cuestionario se corresponden a:

Tabla 9
Personal Operativo de los tres Diarios

Área y/o Departamento	Personal Operativo			Hombre	%	Mujer	%	Total	%
	Diario La Nación	Diario Los Andes	Diario Los Católico						
Redacción	19	8	4	10	32,26	21	67,74	31	100,00
Corrección	5	1	2	6	75,00	2	25,00	8	100,00
Diagramación	5	0	2	7	100,00	0	0,00	7	100,00
Administración	8	2	1	3	27,27	8	72,73	11	100,00
Mercadeo	4	2	0	1	16,67	5	83,33	6	100,00
Circulación	4	4	6	14	100,00	0	0,00	14	100,00
Producción	11	0	4	15	100,00	0	0,00	15	100,00
Total	56	17	19	56		36		92	0,00

Fuente: Elaboración Propia

Validez de los Instrumentos

Tanto la entrevista, como el focus group y el cuestionario con los que se recolectó la información necesaria para el estudio, fueron sometidos a la validez, que según Palella y Martins (2004:146), la define como: "La ausencia de sesgos. Presenta la relación entre lo que mide y aquello que realmente quiere medir." En nuestro caso optamos por la validez de contenido.

Validez de contenido: el juicio de expertos

Para Sommer y Sommer (2001:288-289) la validez de una prueba es el grado en que mide lo que debe y se determina con base en tres tipos de evidencia: constructo, contenido y criterio. Estos tipos de validez lo explica Namakforoosh (2006:228-229) y apuntan a la validez de constructo que "implica relacionar un instrumento de medición con un marco teórico para determinar si el instrumento está ligado a los conceptos y a las condiciones teóricas", esto permite discernir que el instrumento esté apegado al marco teórico de la investigación.

En cuanto a la validez de contenido Namakforoosh (2006:228-229) apuntan a dos variedades de validez de contenido una validez superficial "...se refiere a la evaluación subjetiva del investigador y del instrumento de medición... la validez muestral se refiere a que el instrumento contenga representativa del universo de la materia de interés". Igualmente señalan que el ultimo tipo de validez con a criterio "...es la puntuación de una prueba a escala, con una o más unidades o criterios externos según se sepa o se sepa o se crea saber".

Balestrini (1998:57) explica sobre el juicio de expertos:

El juicio de expertos se establece recopilando opiniones emitidas por informantes calificados acerca de los niveles de validez de una técnica, entendiéndose por validez la coherencia entre lo que la técnica observa y lo que con ella se pretender observar. En otras

palabras, lo que se busca es constatar si es coherente la relación entre preguntas que incluyen el formato de la técnica, los indicadores, temas o preguntas orientadoras con los resultados o dimensiones de análisis.

Por lo tanto, para validar los instrumentos a través del juicio de experto se recurrió a tres (03) expertos, quienes son profesionales especialistas en el área de la investigación. Constituidos por un (01) especialista en metodología M.Sc. Yeanette Quiñonez y dos (02) especialistas en el área objeto de estudio M.Sc. Olga Salazar y M.Sc. Doris Castillo. Se siguió el siguiente protocolo de actuación:

- Se entregó de manera independiente una carpeta, contentiva de los objetivos de la investigación, la tabla de operacionalización de las variables, los objetivos de los instrumentos, los instrumentos y los formatos para la validación de los instrumentos (Ver Anexo "D").
- Una vez revisado y evaluado el instrumento por parte de los expertos, se devolvió al investigador.
- Se procedió a efectuar las modificaciones realizadas por los expertos.
- Se volvió a entregar por segunda vez a los expertos presentando las correcciones.
- Se certificó la validez de los instrumentos por los expertos.
- Finalmente se aplicó una muestra piloto para probar la idoneidad y claridad de los instrumentos. Este aspecto, puntualmente, fue seguido para el cuestionario.

Confiabilidad de los Instrumentos

Confiabilidad del cuestionario

La confiabilidad de un instrumento de evaluación, permite dar seguridad al instrumento que se aplica para recabar información de la realidad que se intenta conocer, así lo explica

Yuni y Urbano (2006:¶33) “la capacidad consistencia del instrumento para arrojar datos o mediciones que corresponda a la realidad que se pretende conocer”.

Existen varios procedimientos para determinar la confiabilidad de los instrumentos como son: el coeficiente del test-retest, el coeficiente de formas paralelas, el coeficiente de consistencia interna, se escogió este último, porque “...permite la estimación de la confiabilidad a partir de una sola aplicación de una prueba...” según lo expresa Cervantes (2005:¶16).

Para la estimación de la confiabilidad, se llevó a través de la determinación de la consistencia interna, según Morales Vallejo (2007:¶6) Lo que “...expresan directamente estos coeficientes es hasta qué punto las respuestas son lo suficientemente coherentes (relacionadas entre sí) como para poder concluir que todos los ítems miden lo mismo, y por lo tanto son sumables en una puntuación total única que representa, mide un rasgo.”. También, Martín Arribas (2004:27) da una perspectiva muy interesante sobre la consistencia que se considera para este estudio:

“Se refiere al nivel en que los diferentes ítems o preguntas de una escala están relacionados entre sí. Esta homogeneidad entre los ítems nos indica el grado de acuerdo entre los mismos y, por tanto, lo que determinará que éstos se puedan acumular y dar una puntuación global”

El autor indica que la consistencia se puede obtener por medio de los ítems del instrumento y su relación entre ellos mismo y su relación con la investigación.

Para estimar la confiabilidad, el procedimiento de la consistencia interna se realizó a través del método de coeficiente de Alpha de Cronbach, según Cervantes (2005:¶17), indica que es “un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones”, además, el alfa de Cronbach, se “requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1:” así lo explica Hernández, Fernández y Baptista (1998:233). Para la interpretación

de la confiabilidad Ruiz Bolívar (1998:55), prepone un rango de 0,01 a 1,00 y donde 1 tiene una magnitud muy alta y 0,01 una magnitud muy baja, en la siguiente tabla se presenta la escala que permite el análisis del Alpha de Cronbach:

Tabla 10
Escala Alpha de Cronbach

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

Fuente: Ruiz Bolívar

Para hallar la confiabilidad del instrumento, se uso la fórmula de medición corresponde a Cronbach, según Costa (1996:44) "Su utilización es limitada a pruebas cuyos reactivos no son calificados de forma dicótoma (correcto o incorrecto)." El coeficiente de confiabilidad de Cronbach es preciso para el tipo de instrumento utilizado, ya que es de tipo Likert con 5 opciones de respuesta. A continuación se señala la fórmula para hallar la confiabilidad.

$$r = \frac{n}{n - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

r = coeficiente de confiabilidad

\sum = sumatoria

S_i = desviación estándar de cada reactivo

S_x = desviación estándar de la prueba

Para determinar la confiabilidad de la encuesta se procedió a realizar una prueba piloto, según Palella y Martins (2004:150), la misión de la prueba piloto: "radica en constatar hasta qué punto funciona el instrumento, como se pretendía en un primer momento verificar si las preguntas provocan la reacción adecuada.", con esta definición el autor antes citado, revela

que la prueba piloto permite verificar la veracidad del instrumento, que gocen de claridad, de entendimiento y se compruebe que la información planteada este en concordancia con los objetivos de la investigación, aunado con el análisis de confiabilidad. Para la prueba piloto se tomó a grupo de 10 personas que equivalen a un 10,87% del tamaño de la población a la cual se le aplicó la encuesta, este grupo se tomo de manera arbitraria como lo expresa Martínez, (2002:738). “Las pruebas pilotos consisten en la realización de una pequeña encuesta, cuyo tamaño se toma de manera arbitraria”

Con todo lo expuesto anteriormente y el haber aplicado la prueba piloto, el coeficiente de alfa de Crobanch, se obtuvo una rango de 0,839 y un alfa de Croanbanch en base a elementos tipificados de 0,912, esto permite observar que su magnitud es muy alta, por lo tanto, el instrumentos se considera confiable para ser aplicado y dar respuesta a las variables de la investigación, ya que las afirmaciones de la encuesta son suficientemente coherente entre sí, y los ítems evalúan los objetivos planteados en el estudio. (Ver Anexo E)

www.bdigital.ula.ve

**Tabla 11
Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,839	,912	30

Fuente Propia

Plan de análisis de datos

Las técnicas aplicadas para el análisis de la información variaron en atención a la naturaleza de los instrumentos empleados. Esta naturaleza se discriminó según el contenido de los datos obtenidos, bien sea bajo formas cuantitativas o cualitativas, basados entonces en el contenido de los datos se utilizaron herramientas de software que permitieran una

producción de resultados óptima y cónsena a la estructura general de cada fase y de la investigación.

En función de los resultados obtenidos se fueron contrastando premisas e ideas que permitieron fortalecer el cuerpo de conceptos iniciales y derivados de la investigación, es por esto que se muestra el análisis individual de cada uno de los instrumentos, utilizando técnicas y herramientas adecuadas a la naturaleza de los datos

Procedimiento para analizar las entrevistas

En caso de la entrevista el procedimiento que se siguió fue de la siguiente manera:

Realizadas las entrevistas a cada uno de los directivos se procedió:

- a) digitalización del audio de las grabaciones realizadas con el programa informático Audacity para facilitar su trascipción;
- b) cumplida la fase anterior se procedió por parte del investigador a realizar personalmente las trascipciones de las dos entrevistas apoyado en el programa informático Sound Scriber;
- c) una vez realizado dicho paso se procedió a la impresión del material resultante de la trascipción para realizar una revisión previa de forma y fondo de los planteamientos expuestos por los entrevistados por parte del investigador, posteriormente; iniciar el análisis tal como lo describiremos más adelante.

Por otra parte, una vez cumplida la anterior fase se procedió a un primer nivel de lectura general del material para familiarizarse puntualmente con la información suministrada por los informantes clave. Luego, vino un segundo nivel de lectura específico, que pretendió ubicar aquella información valiosa que respondiera a los objetivos de la investigación y que aportará elementos de valor testimonial, referencial, de valoración, crítica o exemplificación, entre otros para alimentar el análisis que se realizó al presentar los resultados de la investigación.

Las respuestas fueron agrupadas por áreas temáticas tal como fue concebido el desarrollo de la presentación de los resultados que siguió el orden de la estructura del cuestionario para hacer más operativa la presentación de la información. Como las entrevistas realizadas fueron dos y no representaban un volumen inmanejable de datos, no se les aplicó ningún procedimiento de codificación o medición estadística, dado que su valor cualitativo está en la vivencia que los informantes clave poseen sobre el tema objeto de estudio. Y finalmente, las entrevistas constituyeron parte de los recursos que se utilizaron para sustentar la triangulación de los datos y su posterior interpretación y análisis.

Procedimiento para analizar los Focus Group

Al término de cada Focus Group se procedió a realizar el proceso de análisis y selección de cada una de las secciones por separado, es decir por cada una de las empresas se organizó la información. Las respuestas se agruparon por pregunta, ver Anexo E. El procedimiento de transcripción de la información se cumplió de la siguiente manera:

- a) digitalización del audio de las grabaciones realizadas con el programa informático Audacity para facilitar su transcripción;
- b) cumplida la fase anterior se procedió por parte del investigador a realizar personalmente las transcripciones de los tres focus group apoyado en el programa informático Sound Scriber;
- c) una vez realizado dicho paso se procedió a la impresión del material resultante de la transcripción para realizar una revisión previa de forma y fondo de los planteamientos expuestos por los participantes por parte del investigador, posteriormente; iniciar el análisis tal como lo describiremos más adelante.

Luego de la transcripción de la información obtenida de cada focus group se procedió el análisis de resultados focalizando los datos obtenidos en el estudio, identificando los patrones de pensamientos, actitudes y conductas que fueron comunes en las diferentes organizaciones. Además, se tomaron en cuenta las razones importantes de las percepciones

que tienen los empleados en cuanto a comunicación interpersonal y el clima organizacional. También, se entrelazaron las diferencias resaltantes entre los grupos de estudio y los hallazgos significativos que muestran aparentemente contradicciones

Además, se correlacionaron los aspectos más relevantes manera más directa a los objetivos de la investigación con la finalidad de compararlos, contrastarlos con la información de las respuestas generadas por el personal operativo a través del cuestionario e integrar las respuestas dadas de las de los directores para formular conclusiones que respondan de manera integral los objetivos de la indagación.

Procedimiento para analizar el cuestionario

En cuanto al análisis del cuestionario consistió en la tabulación de los datos, agrupados por tipo de opción del ítem: Los datos se fueron cargando a un archivo con formato Excel. Posteriormente, a los totales que arrojó el cuestionario se aplicaron técnicas de estadística descriptiva para obtener los porcentajes particulares y globales de cada ítem, obtener las tablas de frecuencia y su respectiva representación gráfica.

Para el análisis de los datos del cuestionario se conformaron cinco partes:

1. Presentación de la tabla, gráfico y exposición descriptiva de los resultados.
2. Se comentan los valores estadísticos de puntuaciones relevantes de los descriptores e indicadores y medias con que se hará el respectivo examen analítico. En los casos donde es posible su contraste con algún descriptor o indicador de otra pregunta del cuestionario se realizará el cruce de los datos y los comentarios respectivos.
3. Igualmente, se complementa el análisis con una selección de los puntos de vista de los informantes clave. La idea es contrastar las opiniones vertidas por ellos y los resultados de las entrevistas. Con ello se dibuja parte del soporte argumental del trabajo y cuerpo conclusivo de la investigación.

4. Seguidamente se incorpora como otro elemento de valor referencial de primer orden, las opiniones recogidas en los Focus Group. Con este tercer elemento que viene a reafirmar el contraste entre los datos recogidos. Se trata, en todo caso, que los resultados para cada variable y categoría de análisis tengan el valor, los contrastes y las regularidades, semejanzas y diferencias que aparezcan en los datos para su análisis.
5. En la valoración, deducción, inferencia y contraste de los datos aportados se incluirá en los casos que lo ameriten, la opinión de uno o varios tratadistas que coadyuven a clarificar o exemplificar una situación determinada. Finalmente, esta información será el insumo para armar el cuerpo conclusivo de la investigación y las recomendaciones a que hubieron lugar.

Criterios para el análisis:

Para el análisis global de los datos recogidos en la presente investigación se tomaron en cuenta los pasos que describe Cisterna (2005:68) para este proceso:

1. La selección de la información. El primer criterio guía para esta acción es el de la pertinencia, que se expresa en la acción de sólo tomar en cuenta aquello que efectivamente se relaciona con la temática de la investigación, por lo tanto se seleccionó la información de cada uno de los estamentos (directivo, técnico y operativo), que tengan pertenencia con el objeto de la investigación.
2. “Hay que proceder a encontrar en las respuestas pertinentes, aquellos elementos que cumplen el segundo criterio que es relevancia (Cisterna, 2005:68)”, Los números solos dicen poco, ahora si los contextualizamos y contrastamos con la información cualitativa y documental adquieren otro valor. Por lo tanto, en este aspecto seguimos el diseño de la estructura del cuestionario para agrupar tanto la información cuantitativa como la cualitativa para su presentación, contraste y análisis respectivo atendiendo a la exigencia metodológica de la relevancia de la información.
3. En la medida que el aspecto abordado lo demande se amplía la perspectiva presentada tanto con el marco teórico y otras bibliografías. En este sentido, compartimos que el “...es

indispensable que el marco teórico no se quede sólo como un enmarcamiento bibliográfico, sino que sea otra fuente esencial para el proceso de construcción de conocimiento que toda investigación debe aportar (Cisterna, 2005:69)." Por lo tanto, la bibliografía del marco teórico y otras fuentes esenciales se empleó para contextualizar, contrastar, explicar, exemplificar y construir conocimiento con los resultados del trabajo de campo. Al contrastar los resultados se tomó en cuenta lo que propone Denzin citado en Arias (1999:6): "La triangulación teórica como una evaluación de la utilidad y el poder de probar teorías o hipótesis rivales". En tanto que "los datos podrían refutar la hipótesis central y varios puntos de vistas teóricos pueden permitir el aporte de críticas y polémicas desde varias perspectivas teóricas". En todo caso, se trata de someter los hallazgos del trabajo de campo a un cotejo con el cuerpo teórico y argumental de la investigación.

4. Develar la información de los instrumentos cualitativos, tal como lo propone Cisterna (2005:68), se trata de agrupar las respuestas relevantes, que fueron clasificadas por términos de coincidencia y divergencia entre los ítems de la encuesta, luego se establecieron comparaciones significativas con la entrevista y los focus Group entre las categorías de las preguntas que son comunes a todos los sujetos objeto de estudio, ya que existen algunas categorías que no son aplicables a todos los estamentos.
5. Por último, Cisterna (2005:68) señala que "se derivan las conclusiones... categoriales y que estarán expresando los resultados a las preguntas que desde el estamento surgen a las interrogantes centrales que guían la investigación". En este caso, las conclusiones nacen del necesario cruce de las categorías que expresan cada uno de los ítems que conforman la encuestan, los del focus grupo y la entrevista.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados de la investigación, atendiendo a la estructura del cuestionario se irán presentando los datos de la encuesta al personal operativo, seguidamente las opiniones recogidas en el focus group al nivel intermedio y finalmente las entrevista a los gerentes de los medios de comunicación impresos en la ciudad de San Cristóbal, estado Táchira.

Los resultados obtenidos se corresponden a la aplicación de los instrumentos a los trabajadores (cuestionario), jefes de los departamentos (focus group) y gerentes (entrevista) de los medios de comunicación impreso Diario La Nación, Diario Los Andes y Diario Católico para un total de 113 personas.

Las relaciones interpersonales

Esta primera sección está dedicada a diagnosticar las relaciones interpersonales en los tres niveles, entendiendo que las relaciones interpersonales son el encuentro cara a cara de los actores que interactúan entre sí, dentro de la organización y se analiza en dos categorías: la Importancia de la comunicación interpersonal y la necesidad de la interacción social.

Comunicación Interpersonal:

El propósito de esta categoría permite diagnosticar qué importancia le dan los actores en cada organización a la comunicación interpersonal.

1 Es importante que exista un contacto cara a cara entre usted y su jefe para dar información de las actividades del departamento.

Tabla 12
Relaciones Interpersonales: Contacto cara a cara

OPCIONES	PREGUNTA N° 1		
	M	F	TOTAL
Muy de acuerdo	35	28	63
De Acuerdo	12	14	26
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	0	1	1
En Desacuerdo	1	1	2
Muy en desacuerdo	0	0	0
Total	48	44	92
			100,00

Fuente: Elaboración propia

Como se presenta en la tabla anterior se puede observar que la mayoría de los encuestados son de sexo masculino y que concentra las respuestas en la opción 5, Vale destacar, que están muy de acuerdo en que exista un contacto cara a cara entre el personal y los jefes con un 68,48%, además el 28,26% también están de acuerdo con este tipo de contacto, mientras que un 1,09% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por el contrario el 2,17% no están de acuerdo con el contacto cara a cara en las relaciones interpersonales.

Seguidamente se podrá observar en el Gráfico N° 1 la representación de los resultados anteriores.



Gráfico 1. Relaciones Interpersonales. Contacto cara a cara. Fuente: Elaboración Propia

Sumando las dos alternativas de respuesta de acuerdo y muy de acuerdo, se obtiene un 96,74% que consideran importante el contacto cara a cara, lo cual confirma lo expresado por Rizo (2008:¶67) al definir la comunicación interpersonal “como el encuentro cara a cara entre dos personas que sostienen una relación de interdependencia”.

Por lo tanto, los actores del nivel operativo consideran que su relación con los jefes debe ser un encuentro cara a cara en el desarrollo de las actividades del departamento. Esto es un indicio, dado que en el proceso de comunicación interpersonal los jefes no usan normalmente un contacto cara a cara con sus subordinados, lo que les permitiría tener buenas relaciones interpersonales.

En este sentido, Gijón (2004:¶111) apunta que, “los encuentros como aquellas situaciones de interacción en lo que los adultos dirige a un único interlocutor, una relación que implica y envuelve a ambos por medio del gesto, la palabra y el afecto”, por ello el encuentro va cargado de conductas que permiten corroborar la comunicación verbal a través de la simpatía y gesticulaciones que admitan una muy buenas relaciones interpersonales, de tal manera que puedan expresar situaciones o circunstancias que se presente en el desarrollo de las actividades de la organización.

Ahora bien, ¿qué piensan el nivel intermedio y directivo sobre esta este punto? En el Focus Group el nivel medio señaló ante la interrogante ¿Qué piensan de la comunicación interpersonal? lo siguiente:

- *Me parece que es realmente importante para un mejor desempeño laboral, porque al haber buena comunicación y buenas relaciones, pues todo va caminando más fácil. Todo se puede ir encaminando, es menos pesado. Al tener un mal rollo, un mal ambiente, o un mal funcionamiento las cosas no caminan de igual manera.*
- *Para mi es algo directo, conciso y preciso. Lo defino en tres palabras.*

Los jefes consideran muy importante la comunicación interpersonal, ya que permite un buen desempeño laboral de forma ascendente como descendente, buenas relaciones de trabajo, buen ambiente de trabajo donde se puede desarrollar las actividades de una manera agradable y productiva. Además, en las respuestas de los jefes, resalta la comunicación interpersonal debe ser *directa, concisa y precisa*. Esto lo corrobora Mingrone (2007:¶107) al decir: “Todo mensaje producido oralmente después de una decena de transmisiones se torna más breve, conciso...”. No obstante, ese mensaje que se comunica si se torna muy breve puede perder una de las características de la comunicación interpersonal, que debe ser un encuentro cara a cara donde se desarrolle una relación de interdependencia, perdiéndose el valor y la riqueza que se encuentra en la comunicación interpersonal.

Al profundizar un poco más en el tema, se preguntó si ellos consideraban necesario el contacto cara a cara. Podemos sistematizar el grupo de respuestas en estas tres ideas:

- *Importantísimo*
- *La cara dicen muchas cosas y los gestos*
- *Si es muy bueno*

Como se puede observar los jefes de los departamentos consideran que las relaciones interpersonales son importantes en el desempeño laboral y que el contacto cara a cara es un elemento muy importante. La importancia radica en que se puede ratificar si se ha entendido el mensaje que se ha trasmítido. Además, se puede percibir el nivel de acuerdo

entre los actores de esta forma multisensorial, tal como lo expresa Sánchez, (1991:64): "Al tratarse de una interacción los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por lo tanto es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar". Aunque la comunicación sea directa, breve y concisa, como lo expresan los jefes, debe tenerse cuidado de que estos elementos no atropellen el contacto cara a cara donde una gran gama de expresiones verbales y no verbales enriquezcan el desarrollo de la comunicación interpersonal.

Ahora bien, el nivel alto de los diarios opina referente al contacto interpersonal cuando ellos se dirigen a los jefes de los departamentos para dar información referente a la organización, en los siguientes términos:

- **EDC-02 R)** *Primero que nada la relación es cara a cara, si hay que comunicar una cosa se llama a la persona interesada del departamento que sea; cuando hay que coordinar una actividad de equipo se llama a las personas cabezas de los distintos grupos, nos reunimos cara a cara. Generalmente la gente acepta, yo veo que aceptan y oyen cuidosamente las sugerencias, además cuando se les preguntan ellos también opinan y yo estoy en la necesidad de oírlos para que las sugerencias y críticas sean recibidas. Por eso es importante el contacto cara a cara.*
- **EDN-01 R)** *Sí, es satisfactorio y la comunicación siempre se hace cara a cara. Es la mejor forma.*

El nivel gerencial considera importante la comunicación cara a cara, de hecho la emplean para coordinar actividades, establecer reuniones con los jefes de los departamentos que estén involucrados para tomar las acciones que se necesiten. Hay que resaltar que los gerentes coinciden en el encuentro cara a cara, en la dimensión que Rizo (2008:¶67) lo refiere "...a las relaciones de comunicación en situaciones de co-presencia en el espacio y en el tiempo". Es decir, se realiza en un espacio físico determinado y con presencia de las personas involucradas.

Otro tópico que resalta de los gerentes es que se "oyen cuidosamente las sugerencias". Esto es algo importante, porque enriquece las relaciones interpersonales, y por

ende fortalece las actividades que se desean desarrollar. También resalta la necesidad que hay en los gerentes de oír las opiniones, sugerencias e incluso críticas de los diversos actores. Este aspecto permite un acercamiento de los niveles inferiores a la gerencia, inferimos que con ello se rompe el miedo de expresar nuevas ideas que coadyuven a la organización(s) a mejorar sus procesos e incluso de que las críticas se puedan hacer en favor de la organización, y no fuera donde no va generar ningún fruto.

Los tres niveles de la organización consideran importante una comunicación cara a cara. Los jefes no deben olvidar escuchar las sugerencias y lo que piensan los subordinados. Lo importante es que no se rompa la comunicación interpersonal y el esquema que se abre para fortalecer la comunicación interpersonal.

2 Es importante que la relación con su jefe responda a las necesidades que se plantea en el departamento

Tabla 13
Relaciones Interpersonales: Relación con el jefe

OPCIONES	PREGUNTA N° 2			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	35	25	60	65,22
De Acuerdo	11	19	30	32,61
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	2	0	2	2,17
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Para un 65,22% es muy importante que la relación de los jefes con los subordinados responda a las necesidades de los departamentos; un 32,61% está de acuerdo con la afirmación planteada en el ítem, mientras que un 2,17% ni está de acuerdo o en desacuerdo con lo propuesto.



Gráfico 2. Relaciones Interpersonales. Relación con el jefe. Fuente: Elaboración Propia

El personal de las tres organizaciones está muy de acuerdo, y de acuerdo con el requerimiento de que los jefes respondan a las necesidades que se plantean en el departamento con un 97,83%; sin embargo, el 2,17% -un bajo nivel porcentual- no está ni de acuerdo o en desacuerdo con que el jefe responda a las necesidades que se plantea en cada área de trabajo.

Se puede deducir que cada departamento tiene sus propias necesidades y exigencias operativas que requerirán que se comunique e/o informe de dichos asuntos. En este sentido, siguiendo a Viadana y Zubeldia (1998:¶19) vale la pena aclarar que: “el término de comunicación proviene del latín “communicatio”, que significa participación, poner en común, compartir (...). Informar es emitir mensajes que describen y analizan realidades naturales, artificiales y humanas: situaciones, hechos, tendencias, datos técnicos o científicos, predicciones, sucesos, etc.”

Esta distinción entre comunicar e informar es muy oportuna dado que los jefes deben distinguir entre aquellos planteamientos que requieren quedar muy claros y en los que se aspira un feedback en la relación interpersonal o si se trata de trasmitir una instrucción u orden específico que debe ser tomada en cuenta por los diferentes departamentos para el desarrollo de sus actividades operativas. En este sentido, para que el jefe responda a las

necesidades de cada departamento es necesario que reflexione y discrierna como va actuar en el proceso de interacción y bajo que premisa interactuará con sus subordinados.

La consulta en el focus group referente a considerar a las necesidades de los subalternos en cada departamento como importantes, encontramos los siguientes comentarios:

- *A mí me parece que esa comunicación en el trabajo, debe funcionar y tener mucha fluidez, porque es el medio más rápido que uno tiene para comunicarse y para entenderse en el desarrollo del trabajo. Es muy importante porque es la manera más rápida que uno tiene para captar la idea. Usted cuando mira un papel no capta la idea de la misma manera, mientras que si se la dicen a uno se hace más fluido y más rápido.*

En este segmento hay un consenso en cuanto a que la relación entre los jefes y los trabajadores responda a las necesidades en cada departamento. No dudan en señalar que esas relaciones deben ser fluidas, rápidas para que se desarrolle mejor el trabajo y atienda de manera directa las necesidades de cada departamento. No obstante, los jefes de los departamentos deben tomar en cuenta el intercambio de opiniones, tal como lo refiere Sánchez (1991:¶66): “una de las funciones más delicadas e importantes en una organización es la de los supervisores, quienes deben prestar atención a las inquietudes de sus subordinados”. Por cuanto en el desarrollo de las relaciones interpersonales es importante que los jefes de los departamentos tengan una relación fluida donde se permita el intercambio de las inquietudes y necesidades que presentan los subordinados en cada área.

Los directores al ser abordados en cuanto a cómo hacen para darse a entender en el proceso de comunicación y atender a las necesidades de intercambio de información, hechos y actividades en la organización, sostienen que:

- **EDC-.02 R)** Esta parte como que no siempre se da, porque -por ejemplo- cuando nos reunimos a tomar alguna decisión, no es mucho el tiempo que se da para eso. La cosa es algo así como cuente a ver cómo le está yendo y el otro cuente a ver cómo

anda. Me parece que ese espacio no siempre se da. Eventualmente se pudiera presentar, que a la gente se le pudiera preguntar, bueno ¿En algo parecido como lo soluciona? Pero, no creo, que da mucho. Aquí vamos directo al grano; de pronto se da, pero no es parte de la programación, por lo menos en mi caso.

- **EDN-01 R)** Dependiendo del problema que se presenta, se llama a la persona que está atendiendo esa parte se les dice y se le permite a ellos que también ayuden a aclarar.

Referente a otras situaciones que están sucediendo en la organización: No. No creo que se vaya para tras, porque normalmente lo que se presenta normalmente es lo actual. Posiblemente aparezca de cuando en cuando alguna cosa que haya sucedido antes, que no se haya podido corregir o que vuelve a ocurrir.

Para los directores el intercambio de hechos, necesidades y actividades no se da con frecuencia, debido al tiempo que se dispone para tal intercambio. Este espacio se da en los momentos cuando se amerita, y que ayude a aclarar ideas o situaciones que hayan acaecido. En este caso, los gerentes van directo al grano en la toma de decisiones. Esto también se evidencia en que el 97,83% del nivel operativo está de acuerdo en la importancia que debe tener el que los niveles superiores respondan en la relación laboral a las necesidades que se plantean en el cada departamento. Esto reafirma lo dicho por Sánchez (1991:¶66) en que el supervisor tiene que escuchar a los trabajadores, sobre todo las necesidades que cada área de la organización tiene. Aquí se aprecia una grieta de cierta magnitud entre las aspiraciones del personal subalterno con lo que piensan los jefes inmediatos. La debilidad en las relaciones interpersonales se evidencia en la no frecuencia del intercambio de la relación que responda a las necesidades de cada dependencia.

Es importante que la comunicación interpersonal entre la gerencial y nivel intermedio, responda a las necesidades de cada departamento, propiciando el intercambio de situaciones, hechos y necesidades que cada área tiene, ya que el 93,83% de los subordinados del nivel operativo aspiran a que se reconozca la realidad que tiene cada espacio.

3 *Qué importancia le da usted a que el jefe le permite desarrollar una buena relación entre ambos*

Tabla 14
Relaciones Interpersonales: Relación Jefe/Subordinado

OPCIONES	PREGUNTA N° 3		TOTAL	%
	M	F		
Muy de acuerdo	28	23	51	55,43
De Acuerdo	18	18	36	39,13
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	2	3	5	5,43
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se puede observar que la tendencia está focalizada en muy de acuerdo con el 55,43% y de acuerdo con un 39,13% de que los jefes deben desarrollar una buena relación; sin embargo, un 5,43% duda en considerar como importante la opción de incrementar las relaciones en el área de trabajo.



Gráfico 3. Relaciones Interpersonales. Relación Jefe/Subordinado. Fuente: Elaboración Propia

El nivel operativo opina que es de suma importancia que se incrementen las buenas relaciones interpersonales (94,57%), lo que podría estimarse como un indicio positivo para el ambiente laboral de los trabajadores. De la misma manera, inferimos que dicha relación

traspasa la mera trasmisión de información, tal como lo expresa Viadana y Zubeldía (1998:¶19): “Se trata de un acto de relación interpersonal dialogado, en el cual se comparte algo que involucra factores objetivos (transmisión de una información) y factores subjetivos (valores, estados de ánimo), que la condicionan”.

Los resultados del ítem evidencian que la relación interpersonal no se fundamenta en un simple hecho de mera trasmisión de información, sino que constituye una relación comunicativa donde hay un diálogo o un encuentro cara a cara en la relación interpersonal, tal como lo apunta Rizo (2008:¶67).

Igualmente, Bittel (1998:990) corrobora la importancia del planteamiento anterior:

Las relaciones de tú a tú son la base fundamental de los contactos interpersonales. La cuestión esencial es que las personas establecen relaciones entre ellas en intento de satisfacer sus propias necesidades específicas. Cuando esta satisfacción se hace reciproca, pueden desarrollarse y florecer dichas relaciones.

Por eso, el desarrollar buenas relaciones entre el jefe y el subordinado es considerado importante, ya que el contacto interpersonal va a permitir satisfacer y desarrollar mejor las actividades que se realizan en el departamento.

Gijón (2004:¶112) también opina sobre la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales:

Algunos autores han señalado las diferencias entre relaciones objetivas, que considera al hombre aislado de su contexto, y las relaciones subjetivas o personalizadoras que lo consideran como sujeto de la relación con el que es posible implicarse afectiva y moralmente.”

Por lo tanto, se puede decir que los trabajadores buscan que sus jefes aumenten sus relaciones interpersonales con ellos, no solo como un hombre aislado del contexto sino incrementar sus relaciones personalizadoras donde se incluyan sus afectos y sentimientos.

Destacamos el hecho de que 3 de las 5 personas que representan el 5,26% que no consideran importante desarrollar buenas relaciones con los jefes, correspondan al sexo femenino, esto puede indicar que esta pequeña porción mantiene una la distancia entre ellas y los jefes. Es curioso el dato aunque no podemos determinar las motivaciones que lo originan dado que escapa a los propósitos que nos planteamos en la investigación.

Es bueno conocer cuál es la opinión de los jefes referente al tema a través del Focus Group:

- *Pues la comunicación es muy importante por varios aspectos, porque al haber buena comunicación hay buenas relaciones dentro del mismo personal, se desarrolla mejor el trabajo que se está realizando, es más rápido y más fácil comunicarse personalmente. Es mucho mejor que hacerlo telefónicamente o por escrito, claro que lo que está por escrito, escrito queda. Es muy importante en todos los aspectos.*

En líneas generales los mandos medios tienen claro la importancia de la comunicación, porque permite una buena relación con el personal para desarrollar mejor el trabajo, así lo considera García, Ruiz y Ventura (1999:¶18) en el sentido de que: "Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral". La comunicación interpersonal es más clara y mejor que hacerlo telefónicamente o por escrito, aunque de esto último queda respaldo de lo dicho, sin embargo, consideran que las comunicaciones interpersonales son más rápidas.

El nivel directivo al consultársele referente al proceso de interacción cara a cara con los jefes de los departamentos, expresa:

- *EDC-.02 R) A ver, cuando necesitamos reunirnos con la gente, pues, primero que nada yo paso por cada oficina y les digo yo necesito reunirme con usted mañana a las 3:00 de la tarde. Primero cara a cara, luego cuando ya son las 2:30 les vuelvo a recordar por teléfono que nos vamos a reunir a las tres. En este caso, primero cara a cara y también por teléfono. Como no hay muchas personas no hay mucho problema.*

- **EDN-01 R)** Para establecer la comunicación primeramente se hace la llamada telefónica para convocar la reunión o la conversación que se va a realizar con la persona y luego se hace una comunicación cara a cara.

Los directores coinciden en hacer primero una llamada telefónica para anticipar o recordar la reunión, al momento de la conversación se hace una interacción cara a cara. Esta perspectiva de los gerentes sugiere que los directores buscan tener buenas relaciones interpersonales con los empleados. Podría deducirse que para los directores es importante una buena relación con los empleados, ya que las relaciones interpersonales conllevan un contacto personal, afectivo, motivacional que posibilita desarrollar mejor las actividades dentro de la organización.

Entonces, se puede decir que es importante incrementar las buenas relaciones entre los jefes y los empleados, ya que las relaciones interpersonales no implican una mera transmisión de información sino un contacto personal, afectivo, motivacional que consiente el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

4 Cree que es importante que el jefe permita expresar verbalmente nuevas ideas y propuestas

Tabla 15
Relaciones Interpersonales: Expresión verbal

PREGUNTA N° 4				
OPCIONES	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	30	32	62	67,39
De Acuerdo	17	11	28	30,43
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	1	0	1	1,09
En Desacuerdo	0	1	1	1,09
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

El 67,39% de los consultados creen que es muy importante que el jefe permita expresar verbalmente nuevas ideas y propuestas, mientras que el 30,43% lo estima importante. El 1,09% no está de acuerdo ni en desacuerdo con dicha premisa, a lo cual habría que añadir otro 1,09% que no creen importante expresar nuevas opiniones y proposiciones en el trabajo.



El permitir expresar nuevas ideas representa parte del intercambio que emana de la comunicación interpersonal, como lo expresa Stoner, Freeman y Gilbert (1996:575), “Que la comunicación entraña la participación de personas...”. En el caso de estudio los subordinados y los jefes consideran importante (97,83%) se les permita expresar propuestas y nuevas ideas para intercambiar referentes en el desarrollo de las actividades que concierne a cada departamento.

En este sentido es importante que los jefes abran el espacio para que los trabajadores puedan opinar sobre los procesos, ello coadyuva en hacer más productiva las actividades, además que se estaría optimizando las relaciones interpersonales, lo que incide de esta manera directa en la percepción que propenda a un buen clima de organizacional. Al respecto Águila (2006:13), señala que:

El saber escuchar es una habilidad que reporta sustanciales recompensas: aumento en la producción y la comprensión, renovada capacidad de trabajo y aumento de la eficacia, reducción de la pérdida de tiempo y de materiales. Al tomar mayor conciencia sobre el proceso de escucha, el individuo se vuelve más confiable y logra entablar buenas relaciones, al tiempo que aprende el verdadero propósito que subyace en los mensajes de los demás.

Por lo tanto, el jefe debe tener habilidad de escucha a los subordinados cuando estos expresan nuevas propuestas. También debe tener la capacidad para discernir cuán importante y provechoso pueden ser esas ideas, y como afrontar si tales opiniones no encajan o no son provechosas para el desarrollo de las actividades del departamento. Se trata de lograr un equilibrio, escuchar, lograr la confianza de los subordinados y mantener buenas relaciones interpersonales.

Ahora bien, los jefes de las unidades que opinan al respecto:

- Sí, siempre se está compartiendo algo de la vida diaria y personal
- De mi parte, hay un compás para compartir sucesos que se desarrollan en las actividades de trabajo que nos permita mejorar el funcionamiento del departamento.
- En este medio en el que nosotros nos desenvolvemos, a veces no hay el compás de espera, como este momento, todos trabajamos contra reloj. Trabajamos para un día después. Tenemos que estar por delante de los demás, entonces los compás de espera en este negocio son muy cortos, muy limitados y muy escasos.

Las opiniones de jefes están divididas, mientras que para unos si hay ese intercambio de ideas, para otros no se realiza debido al factor tiempo. Es muy importante este indicio, ya que permite inferir en qué situación están las relaciones interpersonales en ese nivel jerárquico. Se evidencia que más de la mitad de las opiniones apunta a la continuidad en el intercambio, lo que incide en el mejoramiento operativo, la confianza mutua y el establecer buenas relaciones interpersonales. Esto lo podríamos entender en un contexto donde el ritmo productivo no es tan vertiginoso como en el caso de Diario La Nación.

Entendemos que en este último, para los jefes el factor tiempo es una limitante pero a su vez una condicionante que impide escuchar las ideas o propuesta de los subordinados, lo

cual estimamos progresivamente irá rompiendo el intercambio de ideas y el fortalecimiento de las relaciones de interdependencia y el buen clima organizacional. Valoramos, como consecuencia, que la comunicación tendrá un solo sentido y no será bidireccional. Es decir, los jefes no aspiran el feedback, por cuanto se dan órdenes que se espera que los subordinados cumplan para desarrollar las actividades, sin permitir habitualmente la participación para expresar ideas o propuestas en el trabajo.

Por otra parte, la alta gerencia de los medios impresos señala en relación a si permiten el intercambio de ideas y propuestas de los subordinados expresaron lo siguiente:

- **EDC-02 R)** *Primero que nada hay que entrar en la situación cuando hay que corregir. También, la persona empieza a decir casi de una manera muy sincera y muy sencilla, estoy fallando en esto y en aquello, en esto podríamos decir se aplica. Claro, primero que nada hay que dejar que hable y opine, sobre eso se van haciendo las correcciones.*
- **EDN-01 R)** *Depende de lo que uno hable. También, entonces, se hace una comunicación que uno pueda corregir lo que uno quiera y permitir que la persona exprese lo que necesite expresar, pues, uno en ese momento escoge. Se adapta a la situación.*

La práctica de los gerentes al respecto consiste en entablar una comunicación con los subordinados, comienzan conversando sobre la situación que se está presentando, pero lo interesante es que la persona pueda expresar lo que ellos requieren decir y opinar al respecto. Esto habla bien del nivel alto gerencial, pues está cumpliendo al menos con las características mínimas de la comunicación interpersonal al propiciar el intercambio de ideas y proposiciones. Indudablemente que esta actitud positiva se verá reflejada en un buen ambiente de trabajo. Este clima de confianza entre los dos niveles de autoridad no se corresponde al experimentado entre la gerencia media y el nivel operativo, ya que no han logrado abrir fluidamente ese compás para expresar las ideas y propuestas.

En fin, es importante hacer énfasis en que los jefes desarrollen la habilidad de escuchar a los subordinados, ya que ello puede generar nuevas ideas en los procesos productivos de los medios de comunicación impresa, además es un poderoso mecanismo para generar confianza entre el personal operativo y el personal del nivel medio, lo que ayudará a mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

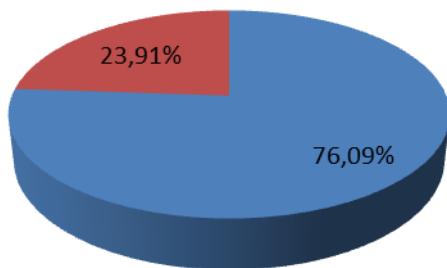
5 Considera importante que el jefe se dé a entender en el proceso de comunicación

**Tabla 16
Relaciones Interpersonales: Jefe explícito**

OPCIONES	PREGUNTA N° 5			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	38	32	70	76,09
De Acuerdo	10	12	22	23,91
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	0	0	0	0,00
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se muestra que la totalidad de los encuestados están de acuerdo en que el jefe se dé a entender en el proceso de comunicación. Las respuestas se distribuyeron en dos opciones, el 76,09% que están muy de acuerdo y el 23,91% que están de acuerdo. Resalta que la proporción de hombres y mujeres que comparten dichos criterios es equitativa.



- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Gráfico 5. Relaciones Interpersonales. Jefe explícito.

Fuente: Elaboración Propia

En el proceso de comunicación interpersonal es necesario que las personas se den a entender y ciertamente forma parte del propósito que debe tener todo acto comunicativo. En este sentido, Rogers (1974. en Garza, 2008:¶67), señala que "...la comprensión, la empatía permite a las persona, a través de su comunicación, mejorar sus relaciones con los demás pudiendo al tener la capacidad de atender a lo que el otro dice, comprendiendo cómo se siente y apreciando el verdadero significado de su mensaje".

El autor presenta como característica importante la compresión del mensaje y a la empatía como un condicionante cardinal para mejorar las relaciones entre los interlocutores; de manera, que ello permitirá que la información que se genere pueda ser atendida y acogida por el subordinado. Entonces, es significativo que los jefes se den a entender cuando se dirijan al personal en los niveles operativos, especialmente en los que no son muy letrados. No en balde el 100% de los consultados manifestó su aprobación a la importancia de la comprensibilidad del proceso de comunicación de los jefes con los subordinados.

En el focus group en relación a la comunicación interpersonal hay discrepancias en como es percibida y concebida:

- *La comunicación es muy importante por varios aspectos, porque al haber buena comunicación hay buenas relaciones entre el*

mismo personal; se desarrolla mejor y es más rápido el trabajo que se está realizando; es más fácil comunicarse personalmente que hacerlo telefónicamente o por escrito. Claro que lo que está por escrito, escrito queda. Es muy importante en todos los aspectos.

- *Para mí es algo directo, conciso y preciso. Lo defino en tres palabras.*
- *Acá siempre estamos buscando que esa comunicación más fluida; lo más idónea y que se acerque más a la perfección para poder trabajar mejor y de una mejor manera.*

Los jefes consideran –en líneas generales- que la comunicación interpersonal es más fluida, directa, precisa y es más fácil y rápida al hacerse personalmente. Sin embargo, la objeción expresada por uno de los participantes, llama la atención al señalar que en dicha comunicación no hay constancia de haber sido transmitido el mensaje: “lo que está por escrito, escrito queda”; aunque reconoce que se puede dar a entender claramente al ser personal.

Es importante el señalamiento de la comunicación escrita, dada la tradición existente y la manera formalizada como se entienden las relaciones laborales. Evidencia el temor a que la persona puede decir que ha entendido lo comunicado y realizar otra cosa diferente a lo acordado verbalmente, y como no hay constancia por escrito esto puede quebrantar la confianza en las relaciones interpersonales.

En la entrevista a los gerentes cuándo se les consultó referente al tipo de lenguaje que usan para presentar una idea a los jefes de departamento y/o subordinados expresaron:

- **EDC-02 R)** Es lo que se llama la agenda no verbal. La persona va expresando con su cara y con su movimiento de manos si está o no entendiendo. La gente por el manera de estar atenta uno ve si está atendiendo y cada tono de estos uno valora si se va a alguna otra pregunta, es una especie de feedback, para ver si lo que se está diciendo está quedando claro o no, entonces hay que volver a hacia atrás y volver a comenzar.
- **EDN-01R)** Normalmente uno le pregunta entendió de todas maneras sino entiende vuelve para acá y pregunta. Para ayudarlo.

Los gerentes buscan las maneras de hacerse entender y expresar sus ideas con claridad; para ello hacen uso del recurso de la pregunta para conocer si han entendido o no las ideas planteada. Además, consideran necesario repetir las indicaciones si se amerita, para lograr el mejor aprovechamiento del mensaje; pero, es preciso resaltar el comentario de uno de ellos, la “agenda no verbal”, la cual permite observar por medio de los gestos, los movimientos de manos y las posturas corporales si la persona está o no comprendiendo el mensaje que se está transmitiendo. Este recurso permite al nivel gerencial identificar cuando no hay entendimiento en el proceso de comunicación y que las palabras no logran expresar, sino que es a partir de las señales no verbales con las que se detecta si el interlocutor ha comprendido el mensaje en el encuentro cara a cara.

Se estima que el planteamiento anterior construye una poderosa herramienta para mejorar las relaciones interpersonales y que valorado por el 100% de los actores del nivel inferior de las tres organizaciones como importante el que el proceso de comunicación sea entendible. En efecto, la comunicación interpersonal debe desarrollarse con empatía y con un lenguaje comprensible; ya que mayor parte del nivel operativo no son letrados; y esto mejora las relaciones entre ambas partes, además, los jefes deben tener en cuenta la comunicación escrita, siempre y cuando no rompa la confianza que genera el encuentro cara a cara.

6 Cree importante que las ideas y los términos empleados en el proceso de comunicación sean claro

Tabla 17
Relaciones Interpersonales: Ideas, términos claros

OPCIONES	PREGUNTA N° 6			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	35	29	64	69,57
De Acuerdo	13	15	28	30,43
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	0	0	0	0,00
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N° 17 se evidencia la importancia que tienen para los trabajadores el hecho de que las ideas y los términos empleados en el proceso de comunicación sean claros: el 69,57% está muy de acuerdo y el restante 30,43% están de acuerdo con el planteamiento.

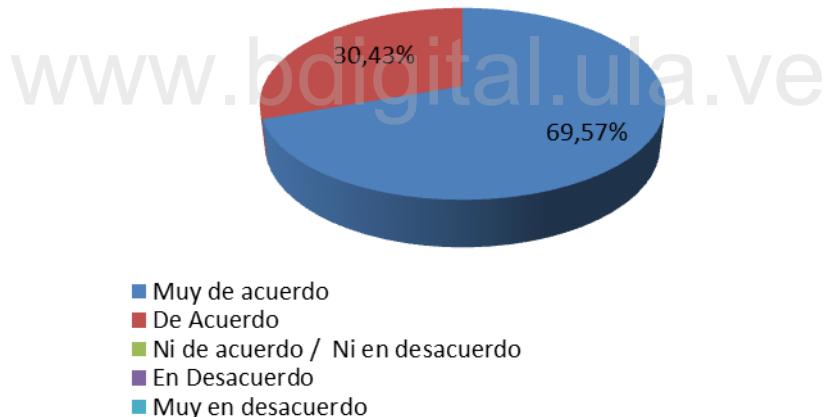


Gráfico 6. Relaciones Interpersonales. Ideas, términos Claros. Fuente: Elaboración Propia

En la comunicación interpersonal es necesario que las ideas y los términos sean claros, muestra de ello lo indican los resultados que se obtuvieron de los trabajadores de los diferentes medios. El 100% creen que es importante que cuando los jefes se dirijan a ellos para expresar ideas, propuestas y correcciones, se haga con términos claros, ya que gran parte del personal en el nivel operativo lo constituyen operarios de maquinaria, asistentes

administrativos, distribuidores, entre otros, claro está que también, hay periodistas y otras personas que tienen estudio de pregrado pero en menor cuantía.

En el anterior contexto se necesita que la gerencia media se dirija con términos sencillos y de fácil entendimiento para que se logre la comunicación efectiva, y por consiguiente se puedan cumplir los objetivos, realizar las tareas o corregir algunos procesos, que van de la mano con el propósito de la organización. Rojas (2009: 11), comenta al respecto que "...en la medida en que la comunicación no se entienda como un proceso de desarrollo tanto para la organización, como para quienes forman parte del proceso, éste como tal (comunicación), no permitirá que la organización logre las metas o fines que se planteó en su momento".

Ahora bien, a los gerentes en la entrevista se le pregunta qué medio o medios emplean para establecer una comunicación de tipo interpersonal con un jefe medio o con un subordinado. Traemos a colación nuevamente la respuesta al ítem 5 en los siguientes términos:

www.bdigital.ula.ve

- *EDC-02 R) La gente por el modo de estar atenta uno ve si está atendiendo. Es lo que se llama la agenda no verbal. La persona va expresando con su cara y con su movimiento de manos si está o no entendiendo. La gente por el manera de estar atenta uno ve si está atendiendo y cada tono de estos uno valora si se va a alguna otra pregunta, es una especie de feedback, para ver si lo que se está diciendo está quedando claro o no, entonces hay que volver a hacia atrás y volver a comenzar. Se usan dos elementos: la retroalimentación e interpretación los gestos.*
- *EDN-01 R) Normalmente, uno pregunta si entendió. De todas maneras, si no entiende vuelve para acá y pregunta. Para ayudarlo.*

Aunque adicionalmente los directores en la relación interpersonal de trabajo observan en los gestos y las expresiones de los empleados si han comprendido o no el mensaje, los trabajadores consideran importante que los gerentes empleen términos claros. Ello puede crear una disyuntiva, ¿Qué claros deben ser los términos para que los interlocutores por medio de sus gestos o expresiones pudieran reflejar la comprensibilidad del mensaje?

En las relaciones interpersonales los medios no verbales forman partes de la comunicación y, por ende, son mecanismos válidos para juzgar si realmente se está comprendiendo o no el mensaje, pero para que ello ocurra dependerá que la gerencia desarrolle esas habilidades perceptivas que contribuirían en su labor gerencial. Ello constituye un primer nivel de indicio. Ahora bien, este recurso no puede ser el único instrumento que emplee como estrategia, se requerirá de otras herramientas como las preguntas o repreguntas para lograr el cometido, y cuyo propósito será aclarar ideas, escuchar nuevos planteamientos o propuestas y hacer correcciones. No obstante, los gerentes deben tomar en cuenta la formación de las personas a las que se dirigen para lograr articular efectivamente el mensaje y que pueda encajar sin dificultad.

En el focus group los jefes de los departamentos comentaron referente a la comunicación verbal como no verbal en las relaciones interpersonales en los siguientes términos:

- *Para mí es muy importante, porque primero tienen que existir una buena comunicación para poder tener un buen funcionamiento y un mejor desempeño en el trabajo, porque si se dice x cosa y usted no la comprendió, bien queda mal todo lo que se está haciendo. No es lo mismo lo que usted escriba en un papel a lo que está hablando personalmente.*
- *Uno puede estar pasando una comunicación por escrito ha determinado trabajador o determinado departamento, y no es lo mismo que usted la lleve y la explique. Es como reforzar esa comunicación escrita a través de la comunicación verbal, el contacto directo de los trabajadores.*
- *A todo el mundo no se le puede hablar igual, no es lo mismo entablar una comunicación en los mismos términos con un gerente que con un trabajador de mantenimiento, de repente por su situación social uno tiene que hacerle señas, mostrarle con las manos, usar sonidos de repente.*

En el comentario de los jefes se confirma lo citado en los párrafos anteriores que mientras la comunicación sea clara y comprensible, se puede lograr los objetivos que persiguen la organización. También se evidencia la importancia que la gerencia media en la

comunicación cotidiana use términos claros y comprensibles. Además queda claro que la comunicación por escrito no es suficiente para lograr la compresibilidad, en la medida de lo posible debe reforzarse con el contacto personal donde se explique a la persona(s) involucrada(s) lo que se aspira en una situación determinada. Entendemos que el contacto cara a cara es más cálido en la relación interpersonal y puede contribuir a lograr el grado de entendimiento del mensaje expresado.

7 Considera importante que en el proceso de comunicación se use símbolos como sonidos, números, gestos, palabras o cualquier otro recurso para representar la idea que se pretende plantear.

Tabla 18
Relaciones Interpersonales: **Recursos**
comunicacionales

OPCIONES	PREGUNTA N° 7			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	15	6	21	22,83
De Acuerdo	18	19	37	40,22
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	11	12	23	25,00
En Desacuerdo	2	7	9	9,78
Muy en desacuerdo	2	0	2	2,17
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N° 18 y el Gráfico N° 7 se indica que si es importante usar símbolos como sonidos, números, gestos, palabras o cualquier otro recurso para representar la idea que se pretende plantear en el proceso de comunicación. Los resultados varían entre los que están muy de acuerdo (22,83%) y los que están de acuerdo (40,22%), con los que tienen una opinión neutral (25,00%), o los que no están de acuerdo (9,78%) o están muy en desacuerdo (2,17%).

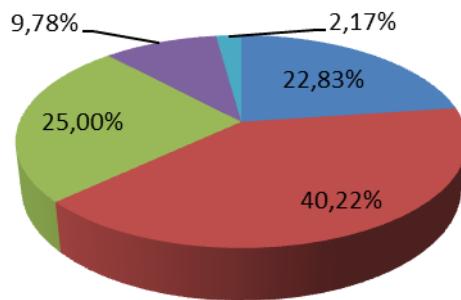


Gráfico 7. Relaciones Interpersonales. Recursos Comunicacionales. Fuente: Elaboración Propia

Los autores que abordan el tema de las relaciones interpersonales señalan que es necesario usar símbolos que permitan representar las ideas en el proceso de comunicación. En este sentido, Rizo expresa (2008:¶67) "...sostienen una relación de interdependencia a través de un intercambio de mensajes que proceden de señales tanto verbales como no verbales." Rizo pone de manifiesto con este principio que en la comunicación interpersonal también es necesario las señales no verbales. Además, Garza, (2008:¶67) explica la importancia de la capacidad humana para usar y entender los símbolos como parte de la comunicación humana y el compartir:

...la capacidad humana para usar símbolos significantes es la base para la verdadera comunicación, pues el ser humano puede ir más allá del uso del lenguaje gestual. A través de la mente humana, se puede adquirir significado comunes y además, pueden ser compartidos entre las personas en el transcurso de sus relaciones, siendo estos símbolos significantes la base del lenguaje utilizados en la comunicación humana.

Por su parte, McLuhan (1969:¶47) nos muestra los medios que permiten acompañar a la comunicación interpersonal:

...los números, letras, fotografías y mapas son objetos de alta definición, por la información que estos entregan y el público se

presenta como receptor pasivo. En contraparte tenemos los que se definen con menos calidad o baja definición como los dibujos animados, donde nuestros ojos deben completar una parte que falta para obtener una percepción acabada; lo cual también se puede aplicar a los sonidos. En este grupo, el receptor se presenta de una forma más activa.

Este autor hace referencia a la importancia de los medios empleados en la trasmisión de los mensajes, por ello habla de medios cálidos como las fotos, números y de los medios fríos como los sonidos. Ahora bien, para nuestro propósito, todos ellos enriquecen las relaciones interpersonales, ya que, los gestos, símbolos y recursos acrecientan la comunicación interpersonal.

A diferencia de las anteriores ítems en este no se condesan las opciones, aunque el muy de acuerdo y de acuerdo alcanzan un 63,04%, que es la mayoría, es significativo el guarismo de las personas que no ven relevante el uso de dichos símbolos en el proceso comunicativo, junto a un 25,00% que se muestran imparcial en usarlos (9,78% no están de acuerdo y 2,17% muy inoportuno).

Las personas que así lo consideran, en su mayoría, se corresponden del sexo femenino, quienes no consideran importante estos símbolos. Esta situación podría explicarse desde la óptica de Navarro (2003:¶21) en que la mujer ejecutiva: "Cuando comunica su mundo es objetiva a ella misma, en cuanto cumple su función y se ha apropiado del mundo que la rodea". Se infiere que en la mayor parte las respuestas donde expresan su desacuerdo y/o son neutrales pudieran estar operando este mecanismo objetivador de la mujer sus actitudes o comportamientos.

Ahora, echar un vistazo a las opiniones de los jefes medios en los impresos de San Cristóbal referente al uso de los sonidos, gestos, palabras permite representar ideas para expresar la comunicación y si han usados estas técnicas en algún momento:

- No, No, pero si tener una buena pronunciación y que la persona capte bien la idea

- Un buen tono de voz
- Aunque también, si puede ser importante, recordar que hay gente discapacitada. A veces un gesto no necesita que diga algo, ya con ello se ha dicho todo.
- Una persona que mueva mucho las manos tiende a distraer
- Por supuesto. Muchas veces, aunque no todo el tiempo. Eso depende de la comunicación o el diálogo que hayan entre las personas. A veces un gesto da la respuesta.
- Disculpe, hay comunicación gestual y hay comunicación verbal, entonces una cosa va con la otra y se pueden ligar también.
- ¿Si se usa? Sí, claro. Es bueno usar todas las herramientas, para que el mensaje llegue de la mejor manera, a veces a todo el mundo no se le puede hablar igual, no es lo mismo entablar una comunicación en los mismos términos con un gerente que con un trabajador de mantenimiento, de repente su situación social, tiene que hacerle señas, mostrarle con las manos, usar sonidos que de repente lo ayuden a ubicar o ver lo que se le quiere decir.
- Si, por lo que le dije anteriormente, yo creo que la gente dice más, por ejemplo mire estoy enfermo así con pura voz, y de repente no le creo por más explique, pero si llega ya con su fisonomía puedo entender que de verdad está enfermo. Yo creo que se ve cuando uno está hablando, no creo que uno lo utilice expresamente, sino que ello es una forma natural de comunicación.

Hay diversas apreciaciones en cuanto a usar gestos, sonidos, símbolos que permitan representar una idea en el proceso de comunicación. Aunque la mayoría lo considera representativo, se pueden hacer énfasis en algunas respuestas que resaltan el uso de diversos símbolos, cuando haya personas con discapacidad.

Otra opiniones destacan el usar estos medios dependiendo del grupo de personas a las que se está dirigiendo, ya que no es lo mismo establecer una comunicación interpersonal con el nivel directivo o intermedio, los cuales tienen un nivel académico más alto, que comunicarse interpersonalmente con el personal de nivel operativo, que tal vez no tenga un nivel de instrucción que le permita recoger rápidamente las ideas que se quieren expresar.

En algunas circunstancias habrá que ejemplificar o recurrir a fotos, diagramas, dibujos, esquemas, sonidos, gestos y movimiento de manos y brazos para que capten la idea.

Tanto los encuestados como los jefes medios consideran que usar ese tipo de señales no verbales, es beneficioso para lograr representar ideas y por consiguiente hacer más dinámico el proceso de comunicación.

En la alta esfera de las organizaciones las opiniones referentes a los tipos de símbolos que usan normalmente para tratar de dar a conocer lo que desea comunicar, fueron los siguientes:

- **EDC-02 R)** *Yo creo que, básicamente, está apoyando en las palabras en un 70%, en el cara a cara, y, un 30% en lo simbólico. Porque a veces una señal dice mucho, una flecha, un símbolo de emergencia, un color, o una fotografía. Los símbolos se pueden utilizar en un momento dado para decir que es lo que es deseable y hasta donde queremos llegar, pero yo creo que nos apoyamos más en las palabras.*
- **EDN-01 R)** *No, es directo, no uso ningún tipo de símbolos, letras o sonidos para el proceso de comunicación, para mí el uso de la palabra es prioritario.*

De los gerentes entrevistados hay uno que usa señales no verbales para ayudar a comprender el mensaje que se desea trasmitir, dar significado e importancia y enriquece la comunicación interpersonal. El otro entrevistado va directo al grano no se sirve de símbolos emplea solo la comunicación verbal.

Al respecto que hay diversas opiniones relatadas en relación al uso de símbolos en el proceso de la comunicación interpersonal. En este caso, Rizo (2008), Garza (2008) y McLuhan (1969) plantean que son significantes estas señales no verbales y que se deben compartir en el transcurso de la comunicación. Además, que existe una gama de símbolos de alta definición (fotografías, mapas y letras) como otros de baja definición (sonidos, entre otros) que intervienen en el proceso comunicativo para hacerlo significativo. Esta premisa se reafirma en el sentido que el 63,04% de los encuestados, junto con las opiniones de los jefes medios y los gerentes estiman importante el uso del lenguaje no verbal para enriquecer el proceso de comunicación y de la relación interpersonal.

Interacción Social

La interacción social es otra de las categorías analizadas en el diagnóstico referente a las relaciones interpersonales. Comprende la capacidad de intercambio o interactuación y establecer relaciones de confianza y afecto entre los participantes, donde se comparte, participa y colabora en actividades, se realizan negociaciones, se establecen códigos en el proceso de comunicación. Es decir, se corresponde a las necesidades que tiene el individuo de interactuar con los demás actores de la organización. En este sentido, van las preguntas que se formularon en el presente segmento de la indagación. Veamos:

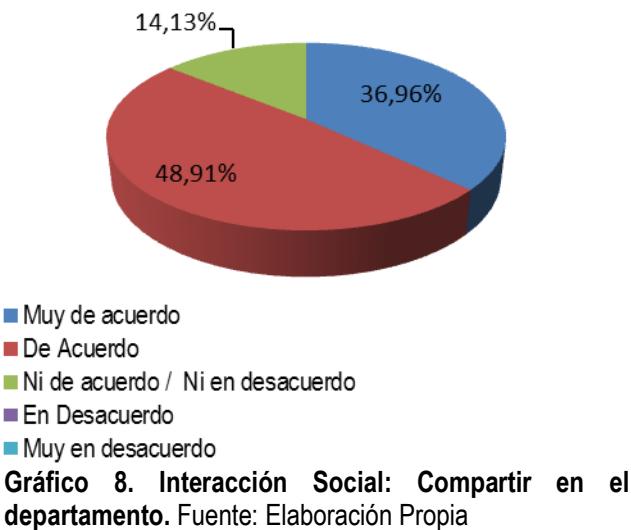
8 Cree necesario compartir y poner de manifiesto, hechos, actividades y pensamientos que se presenta en el departamento.

Tabla 19
Interacción Social: Compartir en el departamento

OPCIONES	PREGUNTA N° 8			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	20	14	34	36,96
De Acuerdo	21	24	45	48,91
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	7	6	13	14,13
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados relatan que un 36,96% están muy de acuerdo, el 48,91% están de acuerdo en creer necesario compartir y poner de manifiesto hecho, actividades y pensamientos que se presentan en el departamento, mientras que un 13,13% son neutrales.



Los resultados de los encuestados permiten corroborar la necesidad de una interacción rica en intercambio de hechos, actividades y pensamientos que se debe poner de manifiesto en la comunicación interpersonal. Ello se evidencia al observar que un 85,87% de las personas están de acuerdo en el intercambio hechos, actividades y pensamientos en el proceso de comunicación se debe desarrollar en el departamento, ello corrobora lo expresado por Rizo (2008:¶67) en el sentido que la interacción "...se refiere al intercambio de hechos, actividades y movimientos."

Hay un 14,13% que se encuentra indiferente a este proceso de intercambio. No deja de llamar la atención el porcentaje, aunque no es muy significativo, pudiera ser un indicio de una necesidad subyacente y que pidiéramos entender como la premisa Weberiana de la orientación, que es, como una persona percibe su comportamiento en relación a otras personas y que pudiera estar haciendo su ebullición en este contexto de estudio.

Por otro lado, la concepción de la gerencia relativa a abrir un espacio para el intercambio como parte de la interacción social, nos sorprende por los argumentos expuestos:

- **EDC.-02 R)** Esta parte como que no siempre se da. Porque cuando, por ejemplo, nos reunimos para tomar alguna decisión, pues, no es mucho el tiempo que se da para eso, cuente a ver cómo le está

yendo y el otro cuente como marchan las cosas. Me parece a mí que ese espacio no siempre se da. Eventualmente se pudiera presentar, que la gente se le pudiera preguntar. Bueno, ¿En algo parecido como lo soluciono?

Pero, no creo que de mucho. Vamos directo al grano y como que no hay que ponernos a inventar en esta parte. De pronto se da, pero no es parte de la programación, por lo menos no en mi caso.

- **EDN-01 R)** Dependiendo del problema que se presenta, se llama a la persona que está atendiendo esa parte se le dice y se le permite que también ayuden a aclarar.

Para el nivel directivo interacción social no está contemplada en su programación, el espacio para intercambiar hechos, actividades y movimientos no se da habitualmente, entre otras razones, porque no se cuenta con el tiempo para abrir un espacio en el que los demás puedan exponer sus experiencias sobre un punto en especial. Se da si lo amerita la circunstancia, si existe un problema parecido que ayudara a resolverlo. Además, esta práctica de intercambio para los directores “demora mucho” por lo tanto van directo al grano.

Se puede observar que el nivel alto no ven necesario compartir hechos, situaciones y pensamientos en el proceso de interacción, a pesar de que un 85,87% de los trabajadores del nivel operativo aspiran interactuar con estas instancias, para fortalecer las relaciones interpersonales y el intercambio de pareceres con los gerentes.

Por su parte, el nivel medio gerencial valora cómo es el proceso de Interacción entre el nivel alto y el nivel operativo compartió en los siguientes términos:

- Es bueno. Con el director siempre estamos en contacto.
- Es muy bueno. Normalmente el proceso de interacción se da continuamente con los departamentos de administración. Estamos juntos y participamos del mismo horario. Con las personas de talleres de da muy bien, pero no es tan constante porque el horario es diferente. Sin embargo siempre estamos en contacto.
- Aquí tenemos dos vías para poder comunicarnos con el nivel central o nivel superior, la primera es el gerente de redacción y la

otra sería la encargada de la administración y si se va hablar de publicidad sería un tercer factor.

- No hay contacto cara a cara con la alta gerencia.
- El contacto interno son con los tres niveles en San Cristóbal: administración, redacción y publicidad.
- El contacto con la alta gerencia es cada tres o cuatro meses.
- Hay cosas administrativas netas, hay cosas publicitarias netas y cosa de redacción netas.

El proceso de interacción es directo y bueno entre el nivel alto y el nivel operativo, aunque entre los mismos departamentos no siempre se da por la diferencia de horarios. Cabe destacar, que este tipo de organizaciones mantienen diversos tipos de jornada laboral por el tipo de actividad a la que se dedican y las rutinas productivas de cada área o departamento. Para el Diario Los Andes no existe una interacción directa con la Gerencia General, ya que esta se encuentra fuera del Estado y esa interacción se limita a las reuniones formales que se dan cada 3 o 4 meses.

Al exponer hechos y experiencias vividas en la interacción por parte de la gerencia media, encontramos que el factor tiempo es muy limitado para poner en común y compartir los fenómenos que suceden en el desarrollo de las actividades. Veamos:

- En este medio en el que nosotros nos desenvolvemos, a veces no hay el compás de espera, tal cual este momento. Todos trabajamos contra reloj. Trabajamos para un día después, tenemos que estar por delante de los demás, entonces los compás de espera en este negocio son muy cortos muy limitados y escasos.
- A veces alguien quiere, mire necesito hablar, ya espere que primero que tengo que solucionar tal situación.
- Hay otras empresas en las cuales uno se sienta y dialoga con el personal, hay tiempo para que se reflexione e incluso para que se exprese, pero, nosotros lamentablemente en esta empresa, en los medios de comunicación, ese compás de espera no se puede dar, a veces ni siquiera entre jefes.
- Aquí no sucede mucho. De pronto alguien tiene tres o cuatro funciones que hacer a la vez, entonces anda atareado.
- Sí, siempre se está compartiendo algo de la vida diaria y personal

- Usted ha visto, siempre que usted viene estamos full. Esto es muy dinámico, ha sido prácticamente imposible reunirlos a todos en un mismo tiempo, el tipo de trabajo que nosotros hacemos nos limita, no nos permite abrir ese compás.
- Por lo general sí. Nosotros hacemos un trabajo un tanto diferente a otro tipo de labor, trabajamos con información, entonces los periodistas llegan y le comentan a uno, en este caso que soy la jefe de redacción, que pasó, cosas que no van a salir fuera del contexto de lo que sucedió, entonces siempre hay esa interacción. Las salas de redacción no son silenciosas, al contrario, todo el mundo habla, todo mundo comenta. Mire lo que dijo este. Aparte son personas públicas con las que trabajamos. Cuando se comenta se comparte, te pueden dar un dato. En las salas de redacción siempre hay ruido, y sobre todo, en este cargo. Es muy diferente a otras empresas, un banco por ejemplo, cada quien hace su trabajo en silencio. En las sala de redacción las personas deben estar en capacidad de trabajar con bulla, pues está siempre la radio y el televisor encendidos, otro anda con grabadora, se habla.

Las opiniones en el focus grup sobre la interacción son diversas entre los jefes y el personal operativo, hay que entender que esta dinámica la marca la rutina productiva de cada departamento o unidad. Hay casos donde siempre existe la interacción diaria, se comparten anécdotas y experiencias, tanto de la vida personal como del trabajo. En cambio, para otros, es muy difícil tener un compás para compartir e interactuar entre los mismos jefes o el personal operativo dados los horarios y la actividad que desarrollan.

En este tipo de empresas, el personal de redacción siempre estará más en interacción que otras áreas de los diarios, pues como parte de su dinámica cotidiana se comentan diversas experiencias y pensamientos del acontecer diario que forma parte intrínseca del trabajo de esta área.

La tercera parte del personal operativo cree necesaria la interacción entre los jefes y los subordinados para exponer los hechos, las actividades y el pensamiento en el desarrollo de jornada productiva; sin embargo la mayoría del nivel medio gerencial no cuenta con el tiempo para usar esta herramienta. No obstante, en las salas de redacción forma parte de su

estructura simbólica, es decir, es parte intrínseca de la interacción en la rutina productiva que allí se genera. Por último, en la agenda de los directivos la planificación del proceso de interacción no contempla un espacio para el intercambio de experiencias, hechos y actividades, solo uno de los directores lo realiza eventualmente al considerarlo necesario.

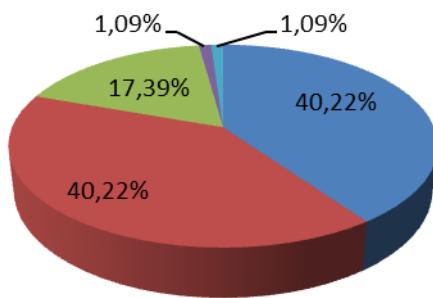
9 Considera necesario establecer algunas reglas o normas en proceso de interacción para ser compartidas entre ambos

Tabla 20
Interacción Social: Reglas y normas

OPCIONES	PREGUNTA N° 9			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	17	20	37	40,22
De Acuerdo	22	15	37	40,22
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	8	8	16	17,39
En Desacuerdo	1	0	1	1,09
Muy en desacuerdo	0	1	1	1,09
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran la necesidad de establecer algunas reglas o normas en el proceso de interacción; un 40,22% lo considera muy importante y el 40,22% está de acuerdo con ello, mientras que el 17,39% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 1,09% en desacuerdo y un 1,09% están muy en desacuerdo.



■ Muy de acuerdo

■ De Acuerdo

■ Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo

■ En Desacuerdo

■ Muy en desacuerdo

Gráfico 9. Interacción Social: Reglas y normas.

Fuente: Elaboración Propia

Al revisar los resultados del cuestionario un 40,22% del personal del nivel operativo, considera muy necesario que se establezca normas en el proceso de interacción, aunado a ello otro 40,22% lo considera también necesario, estas dos opciones alcanza un 80,43% que indica la importancia que se asigna a las normas el proceso de interacción, en el entendido que este requerimiento permite tener un intercambio sano y agradable donde fluya mejor la comunicación.

En este sentido, Sánchez Jiménez (2007:¶118) afirma que "...las normas son valoradas por algunas personas como esenciales en las interacciones sociales, puesto que éstas definen para los seres humanos límites y parámetros de comportamiento conducentes al logro de una adecuada convivencia con las demás personas". Estas estructuras claves deben establecerlas los mismos participantes que integran cada unidad para una adecuada convivencia organizacional.

También hay un 2,18 % están en desacuerdo y muy en desacuerdo con que se establezcan normas y reglas en este proceso de interacción. Al menos 2 personas no quieren ajustarse a ciertas regulaciones y se colocan al margen de emitir algún dictamen sobre las pautas que deberían guiar las relaciones interpersonales.

La opinión de los jefes de unidad referente al establecimiento de algunas normas en el proceso de interacción, respondieron:

- Las normales de escuchar.
- Si. Siempre. Se da que uno habla y el otro lo escucha.
- No se establece como tal, pero es por inercia que se hace.
- De normativas escrita no, simplemente la comunicación habitual.
Se la hacemos a través de memorándum o cosas así.
- No, no. Totalmente libre.

Los jefes no crean como tal normas que guíen la interacción social, en todo caso, se da por entendido que habitualmente hay pautas de regulan la convivencia como las normas sociales, que se dan por entendidas entre las personas que participan de la comunicación interpersonal. No obstante, el nivel operativo en un 80,43% considera necesario establecer normas y reglas en el desarrollo de la interacción social, para una adecuada convivencia y les permita tener un buen clima organizacional.

Para los directores, las reglas en el proceso de comunicación interpersonal, son vistas como algo normal:

- **EDC-02** R) Si claro. Incluso, en las reuniones que hacemos, decimos primero que vamos a oírnos, después que cada uno tiene la oportunidad de responder cuando le llegue su momento, pero que por favor escuchemos atentamente. Si aplican normas para que podamos entendernos.
- **EDN-01** R) Si, claro. Se les dice lo que se pensó, de ahora en adelante se va hacer así.

Los directores establecen normas sencillas del buen oyente, la primera norma que se establece es estar atento a oír (vamos a oírnos) y luego se da la oportunidad de responder a las preguntas cuando se abre el compás de expresar inquietudes, se puede observar que los gerentes permiten el proceso de interacción social, esto es bueno y ayuda a integrar a los actores en las relaciones interpersonales.

En el nivel operativo consideran necesario establecer normas para desarrollar una buena interacción social, mientras que el nivel medio como tal no se pone de acuerdo para establecer las pautas que permitan el interactuar entre las partes. No obstante, el nivel alto pone en común comportamientos comunicacionales que abren el compás para que los actores participen en dicho proceso comunicativo.

Finalmente, es evidente la necesidad de establecer normas y reglas en el proceso de interacción social entre los actores, la mayoría de los trabajadores del nivel operativo están de acuerdo, pero es necesario que los jefes de las unidades den la oportunidad de establecerlos y que no se dé por entendido, ya que para unos pueden ser normal oír atentamente a la persona que está hablando, mientras que para otros será normal escuchar y al mismo tiempo usar el celular. Es el proceso de interacción el que pone al descubierto las normas que se deben mantener durante las relaciones interpersonales.

10 Cree necesario que en situaciones de conflicto haya intercambio y negociación entre ambas partes

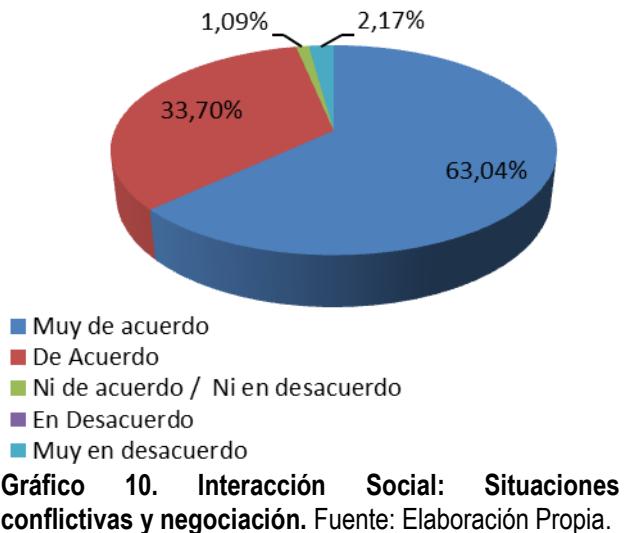
Tabla 21
Interacción Social: Situaciones conflictivas y negociación

PREGUNTA N° 10				
OPCIONES	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	28	30	58	63,04
De Acuerdo	19	12	31	33,70
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	1	0	1	1,09
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	2	2	2,17
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

En la descripción de los resultados del ítem N° 10 el 63,04% cree muy necesario que en situaciones de conflicto haya intercambio y negociación entre las partes, a ello se suma el 33,70% que están de acuerdo; mientras un 1,09% está al margen que en una situación de

conflicto haya negociación. Y los que no están muy de acuerdo en al respecto llegan a un 2,17%.



Se puede deducir que el 63,04% cree muy necesario que en situaciones de conflicto haya negociación entre las partes, y si sumamos el 33,70% que está de acuerdo, el nivel de convencimiento alcanza un 96,74%. Vale entonces el comentario de González García (2006:¶27) cuando señala que: “la negociación es un proceso de interacción social en el que el objetivo de cada una de las partes es similar: aumentar sus ganancias y disminuir su perdidas”.

Esto quiere decir, el personal operativo al momento de negociar busca siempre ganar / ganar. En todo caso, los trabajadores buscan que el peso de la balanza no sea tan desfavorable para ellos, y tal vez este sea el verdadero significado de estos resultados.

Los directivos de los medios impresos ante una situación de conflicto aprecian la negociación en los siguientes términos:

- **EDC-02 R)** Bueno hemos tenido que afrontar problemas recientemente y en las reuniones yo procuro tener testigos que oigan lo que estamos hablando, para que de pronto, no se nos permita confundirnos, no. Si hemos tenido conflictos y problemas, entonces, yo procuro no solo abrir la puerta sino

tener testigos paralelos, para que en caso de duda, podamos recurrir a la evidencia de lo que estamos hablando, y aquí están las conclusiones.

- **EDN-01 R)** No. Porque eso demora mucho

Para el nivel directivo de las organizaciones, la solución de problemas no se fundamenta en la negociación. Sin embargo, en los momentos de conflictividad se deja constancia de lo dicho por medio de testigos. Por lo tanto, aquí hay una gran debilidad gerencial, ya que podríamos hablar de una dirección autoritaria que impone decisiones. Por consiguiente, la negociación como un fenómeno de la interacción social, para convencer y persuadir a los subordinados no se usa.

Los jefes de segundo nivel de la organización estiman que en el proceso de interacción la negociación está presente en los siguientes términos:

- Sí, siempre hay intercambio y negociación con las personas de talleres.
- Con el personal que está a mi cargo también se da.
- No tengo personas a cargo, pero se da entre los demás departamentos.
- En mi departamento no siempre se da, con los motorizados siempre es pesada la conversación, porque son personas muy fuertes de carácter y es difícil la negociación.
- No. Normalmente el trabajador tiene sus tareas asignadas. De repente si se compra una maquinaria nueva, entonces se indica, ustedes tienen que hacer esto. En la parte de ausencias se le dice al trabajador necesitamos que nos cubra acá en esta área porque hay un reposo o para cubrir negociamos de alguna manera con los empleado de ese departamento.

Entre la gerencia, los jefes de los departamentos y el nivel operativo al parecer existe un buen ambiente para negociar y esto habaría bien del clima laboral que se experimenta en las organizaciones estudiadas. Se observa, sin embargo, en una de las respuestas, que no es muy fácil de negociar con las personas a su cargo (motorizados), quizá esto se corresponda al 2,17% de las personas que están totalmente en desacuerdo con la negociación en el nivel

operativo y constituye un hecho puntual de esa empresa y no una conducta extendida a los otros medios.

Por lo tanto, la negociación busca mejorar las actividades, solucionar rivalidad profesional y conflictos laborales de los distintos subsistemas de una organización. Por lo tanto, los jefes en todos los niveles deben abrir el compás para la negociación, valerse de la interacción para que los actores participen en la negociación y puedan tomar decisiones que les permita mutuamente obtener ganancias. La gerencia deben ayudarse mutuamente en los departamentos en los proceso de negociación e integrar al personal del nivel operativo donde ayude en la solución de los problemas. Entendemos entonces a la negociación como un factor práctico de la interacción social.

Factores de las relaciones interpersonales

Los factores que corresponde a las relaciones interpersonales corresponde a factores subjetivos y objetivos por ello en esta sección va estar contemplada por la categoría que trata de la habilidad de la comunicación.

Habilidad Comunicativa

Se corresponde a la capacidad del que utiliza la lengua para negociar, intercambiar e interpretar significados con un modo de actuación adecuado a la forma de trasmitir la información. El término se refiere a las reglas sociales, culturales y psicológicas que determinan el uso particular desde las tres dimensiones: la cognitiva, la comunicativa y la sociocultural.

El concepto de competencia comunicativa incluye no solo conocimientos (lingüísticos y no lingüísticos) sino también habilidades y destrezas (y según algunos autores, también estrategias) para utilizar ese conocimiento en situaciones concretas. Por lo tanto, el concepto

de competencia comunicativa no es una mera extensión de la competencia lingüística, entendida en sentido restringido, a la que se le han añadido las reglas relacionadas con el uso. La competencia, en este sentido, incluye, conocimientos, habilidades (y según algunos autores estrategias) y se define en relación con situaciones de comunicación determinadas. La competencia es, en este sentido, conocimiento + habilidad (+ estrategias).

11 Considera importante usted la manera de expresar ideas y asuntos de las actividades para lograr una buena interacción con su jefe

Tabla 22
Relaciones Interpersonales: Ideas e interacción con el jefe

OPCIONES	ÍTEM N° 11			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	26	25	51	55,43
De Acuerdo	21	17	38	41,30
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	1	2	3	3,26
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados del ítem expresan que un 55,43% están muy de acuerdo en considerar que es importante expresar ideas y asuntos de los asuntos laborales para lograr una buena interacción con su jefe, el 41,30% están de acuerdo con ello, mientras que el 3,26% lo consideran indiferente.

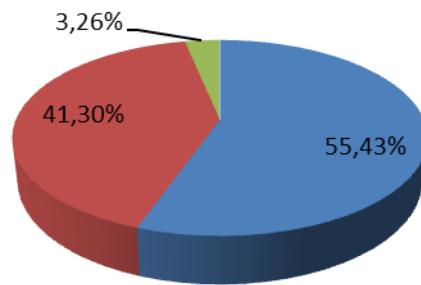


Gráfico 11. Relaciones Interpersonales: Ideas e interacción con el jefe. Fuente: Elaboración Propia.

El 96,74% de los que respondieron el cuestionario consideran importante la manera de expresar ideas en el proceso de interacción con los jefes. Indica que la manera en que se expresan las ideas, deben tener una relación empática y agradable, en las relaciones interpersonales no solo es la trasmisión de una simple información, sino que va impregnada de factores subjetivos que permiten el intercambio de información.

Según Viadana y Subeldia (1998:¶19) en las relaciones interpersonales deben analizarse, desde una óptica objetiva, que consta en la mera trasmisión de la información, y por otro lado, hay factores subjetivos, expresados los estados de ánimo que condicionan las relaciones interpersonales.

Los jefes de los departamentos al respecto señalan:

- Si algunas veces se usa. Depende del momento. Primero, se ubica en un escenario. Luego, se explica para que comprendan, pero todo depende del nivel de la persona con quien uno hable. No es lo mismo hablarle a un administrativo que explicarle a un trabajador de mantenimiento o producción, por qué le está saliendo ese pago, no se le explica de la misma manera.
- Claro. Por supuesto. En lo particular, con los periodistas, el área operativa que yo manejo hago referencia a mi experiencia anterior, porque tengo casi treinta años como periodista. Claro,

- me llaman vieja, pero no me importa, porque siempre hay algo que contar.
- Mi trabajo es prácticamente hablar con la gente. Yo soy el encargado de hacer las negociaciones con la gente. Uno tiene que ser muy expresivo y dar muchas explicaciones. Utilizo más anécdotas que información y redacción para tratar de vender más al cliente.
 - En administración en realidad no se usan anécdotas.

Los jefes buscan la manera de usar elementos que ayuden a hacer comprensivo el mensaje, como anécdotas, referencias del pasado, entre otras en el desarrollo de las relaciones interpersonales, como parte de los factores objetivos para trasmitir del mensaje. Se trata que el mensaje sea claro, sin embargo no se refleja la manera de divulgarlo, es decir, si está colmado de ánimo, de persuasión para alcanzar la motivación necesaria en el proceso de interacción.

Pero, se debe tener cuidado el uso del sarcasmo, como un factor subjetivo que en vez de animar resquebraja las relaciones interpersonales normales, por ejemplo, el comentario de uno de los jefes a un vendedor: “*en vez de sostener la pared salga fuera a vender publicidad*”. Estas actitudes personales apoyadas en la jerarquía provocan conductas de rechazo en los trabajadores.

En este sentido, De la Corte, Blanco y Sabucedo (2004:¶72) expresan que los “...factores estructurales, como organización de los mensajes, o con factores psicológicos, como la credibilidad y el atractivo del emisor del mensaje persuasivo o la actitud y las características psicológicas del receptor, son factores que debe aumentar la eficacia para alcanzar una buena habilidad comunicativa”. Ahí radica la trascendencia de lo dicho en los párrafos anteriores. Además, que radica la importancia que el nivel operativo de la organización (96,74%) asigna a la necesidad de un mensaje bien organizado, cargado de actitudes positivas, que animen y persuada a los subordinados a mantener buenas relaciones interpersonales.

A continuación se muestra las respuestas del nivel superior:

- **EDC-02 R** Si, se colocan ejemplos. Esto sucedió en tal parte, esto sucedió en otra. Ojo porque nos puede suceder por este lado. Abran los ojos. Incluso sacamos anécdotas, paráboles, símbolos. Esta las fábula de otro, a veces nos ayudan a comparar problemas que tenemos y, son maneras didácticas de llegar al grupo.
- **EDN-01 R** No. Uno va al grano.

En los directores hay disparidad en cuanto a la manera de trasmitir el mensaje, se observa que mientras uno busca elementos que le permitan hacer el intercambio más comprensible (por medio de ejemplos, anécdotas, paráboles, símbolos para ayudar a comparar situaciones y encaminarla); el otro director, solo va al grano en la trasmisión del mensaje. El ideal para desarrollar unas buenas relaciones interpersonales, es que la comunicación no se convierte en una mera trasmisión de información, sino que posibilite interactuar y compartir el objetivo de la comunicación. Vale decir, los elementos de semejanza, repetición, contraste, familiaridad, novedad que como factores objetivos coadyuvan en el proceso.

En sentido, Villar (2009:¶115 y 122) asegura que factores no solo permiten proyectar una simple trasmisión de información, sino que esos factores subjetivos hacen falta que este proceso de intercambio tenga sentido para los sujetos. “Los factores subjetivos son también muy importante,...residen en el espíritu del propio receptor dependientes de su personalidad o condicionados por ella, de tal forma que modifican y relativizan los datos objetivos recibidos”. Es importante que los gerentes reconduzcan la forma de llevar sus relaciones interpersonales y estén colmadas de actitudes de motivación, emoción, ánimo, entre otras, para fortalecer el vínculo entre los actores organizacionales.

Por consiguiente, los actores del nivel operativo consideran importante que los jefes y los gerentes mantengan una comunicación no solo para la mera trasmisión de información, sino que el proceso de intercambio debe contener factores subjetivos que permitan animar y

recibir con correspondencia la información junto con la motivación para lograr ser efectivos y assertivos en las relaciones interpersonales.

Aunque se evidenció que los jefes medios y parte de la gerencia usan elementos objetivos como ideas, comparaciones, hasta símbolos, anécdotas y paráboles, no es suficiente para trasmisir el mensaje y cumplir la meta en el proceso de comunicación que es generar feedback.

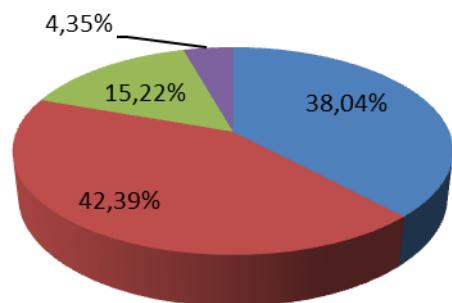
12 Cree importante que el jefe cree perfiles atractivos y agradables para dar a conocer cuestiones complejas

Tabla 23
Relaciones Interpersonales: Perfiles atractivos y cuestiones complejas

OPCIONES	ÍTEM N° 12			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	17	18	35	38,04
De Acuerdo	20	19	39	42,39
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	8	6	14	15,22
En Desacuerdo	3	1	4	4,35
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

En los guarismos del ítem 12 se observa que el 38,04% de los encuestados creen muy importante que el jefe establezca perfiles atractivos y agradables para dar a conocer cuestiones complejas, el 42,39% también lo cree importante; mientras que el 15,22% son neutrales y el restante 4,35% no están de acuerdo con esta opción.



- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Gráfico 12. Relaciones Interpersonales: Perfiles atractivos y cuestiones complejas. Fuente: Elaboración Propia

El 80,43% están muy de acuerdo en que se establezca perfiles atractivos para dar a conocer cuestiones complejas en la organización. Aunque una parte significativa de los encuestados son personas que no tienen un nivel educativo alto; por lo tanto, en los diarios es necesario crear ambientes especiales para explicar cuestiones complejas a estas personas.

Es importante establecer ambientes atractivos para lograr explicar cuestiones complejas y confusas a los trabajadores y evitar situaciones de conflicto. Estos perfiles muy bien se pueden iniciar al intercambiar experiencias y anécdotas que permitan crear un espacio para compartir con los otros niveles.

Existe un 15,22% de los encuestados que son neutrales ante el requerimiento formulado, tal vez porque sean personas que entienden rápido cualquier situación o pudieran ser indiferentes a tener un ambiente laboral más cálido en que se aborden las situaciones complejas. Por último, se encuentran un 4,35% de escépticos que no consideran importante los perfiles atractivos y pusieran gusto las cosas al grano sin tanto rodeo.

Los jefes de las áreas establecen comparaciones fundamentadas en el entorno para ilustrar y dar soluciones a los procesos que pudieran hacer frente en los siguientes aspectos:

- Si a veces. Yo, por ejemplo, doy mi opinión. En un tiempo atrás se trató de hacer así pero no función o si funcionó.
- Si se hace, Me ha servido para ilustrar hechos que me permiten expresar algunas ideas.

Los jefes recurren a las comparaciones con el entorno y las experiencias del pasado para solucionar algunos procesos. Este apoyo es importante para establecer perfiles atractivos y dar a entender cuestiones complejas. Rebeil y Ruiz (1998:¶161) describe el poder de la comunicación en las organizaciones, como aquella que “se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales.”

Al hablar de imagen interna se refiere a mantener buen clima organizacional, es decir una imagen corporativa que contribuya a desarrollar espacios necesarios para compartir diversas experiencias, anécdotas e ideas, logrando así conseguir un perfil atractivo para la organización con su público interno en situaciones complejas.

El nivel gerencial crea espacios agradables para desarrollar el proceso interactivo con la persona o grupo de personas en el ambiente de trabajo:

- **EDC-02 R)** No siempre es fácil de llegar a un acuerdo, donde todo sea agradable y todo sea color de rosa. A veces hay que sentar a la gente, decirle aquí está pasando esto y vamos a resolverlo seriamente entre todos. Entonces, la gente tiene que llegar a saborear un poco la tensión que se puede vivir en un momento dado. Ante un problema, ellos tienen la obligación de sentir que estamos pasando por una dificultad, lo cual no quiere decir que sea una especie de agresión; es un compartir sentimientos y problemas, que podemos tener en un momento dado.
- **EDN-01 R)** Bueno, se llama a la gente, no como una cuestión social. Se reúne y habla, se da permiso para que opinen también, para que todos quedemos contentos.

El nivel gerencial considera que no es fácil resolver las situaciones difíciles y que hay que enfrentarlas. Dentro de la estrategia para resolverlo es hacer que la persona pueda sentir

la tensión de lo que está pasando y que luego sentarse a dialogar. En las organizaciones no todo es color de rosa, aunque se creen espacios atractivos, no todo sale como se quiere.

Las personas complejas en su personalidad y normalmente son escépticas a los cambios o mejoras en el tipo de ambiente, lo podemos ver reflejado en el 4,35% que no cree importante crear perfiles atractivos que permitan resolver y aclarar cuestiones complejas en el contexto de trabajo. Hay resistencia al cambio, prima más el interés de la actividad laboral y no les agrada que les quiebre el tiempo o tengan que comprometerse más con la organización.

En este sentido, Rebeil y Ruiz (1998:[¶]161) al referirse a perfiles de la comunicación gerencial señala que propende a "...desarrollar y difundir aquel conocimiento que incrementa la eficiencia y la efectividad". Ello es importante ya que los gerentes deben cultivar o mejorar la habilidad de la comunicación como de los mismos jefes intermedios, porque siempre hay nuevos retos y nuevas situaciones complejas que atender en la cotidianeidad de las organizaciones, y por lo tanto, hay que prepararse para enfrentarlas y así desarrollar estrategias que permitan incrementar la productividad desde las relaciones interpersonales.

Los niveles directivos y técnicos deben cultivar la habilidad comunicativa estudiando el lenguaje, las anécdotas, las experiencias, los signos y los símbolos para dar a conocer cuestiones complicadas en la organización y que necesitan ser transmitidas para solucionar problemas. Ello abonará a crear una buena imagen y al mantenimiento de un buen clima organizacional, junto a las buenas relaciones interpersonales.

13 Considera importante que el jefe presente sus vivencias o sus experiencias para aclarar ideas o situaciones en el trabajo.

Tabla 24
Relaciones Interpersonales: Importancia de las vivencias y experiencias

OPCIONES	ÍTEM N° 13			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	22	7	29	31,52
De Acuerdo	12	16	28	30,43
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	14	18	32	34,78
En Desacuerdo	0	3	3	3,26
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Totales	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia.

El 31,52% consideran muy importante que los jefes presenten sus vivencias o sus experiencias para aclarar situaciones o ideas en el trabajo, el 30,43% están de acuerdo y un 34,78% es neutral ante este tipo de vivencias, mientras el 3,26% no están de acuerdo con ello.



El hecho de que el 61,96% considere importante y manifieste su conformidad que el jefe presente vivencias y experiencias para aclarar ideas en el trabajo, pueden entenderse en el hecho que los encuestados creen que las vivencias o las experiencias podrán ayudar a aclarar las circunstancias o inconvenientes que se presenten en la cotidianeidad del trabajo.

Mingote y Requena (2008:¶157) señalan que estamos en una era donde se caracteriza por el "...deterioro de las relaciones interpersonales, la pérdida de valores, la competencia despiadada, la lucha de poder, el individualismo." Rasgos característicos de la sociedad actual que generan eventos negativos y afectan la vida de las personas. En tanto que son las "vivencias y experiencias sentidas, asociadas a situaciones de la vida..." que crean comportamientos en las personas que en alguna medida podrían disminuir el deseo de expresen vivencias o experiencias pasadas porque traerían malos recuerdos. Este es un factor disparador del escepticismo o del nivel de indiferencia (34,78%) que experimentan los encuestados. Este porcentaje llama la atención por cuanto hasta el momento es el resultado más abultado que ha registrado esta manifestación de indiferencia a lo largo de la indagatoria y nos propone una relectura del contexto en estudio. Máxime cuando el 3,26% del desacuerdo con la premisa se corresponde al sexo femenino, pudiéndose inferir que a las mujeres el liderazgo masculino no les genera la confianza necesaria para considerarlo como deseable el vincular aspectos personales e íntimos para aclarar situaciones puntuales del trabajo. Es evidente que existe una disonancia cognoscitiva en este aspecto al que debe prestarse mayor atención.

Los jefes emplean sus vivencias, experiencias propias o ajenas que permitan recordar siempre las ideas a sus subalternos:

- Si se usa.
- Usualmente.
- Casi siempre.
- Si usa. Recuerdo que ayer hablaba con Armando Hernández y se lo recordaba, le decía, hace 20 años trabajamos en el Diario La Nación, lo que decía el Sr. Rafael Cortez, eso era así, una cosa que no volvía a repetir, lo decía y ya. Bueno, ahorita vamos a ponerlo en práctica a ver qué pasa.
- Algunas veces.
- De vez en cuando.
- Sí, claro. Se usa mucho.
- Si. Totalmente.

Se puede observar que de las 8 respuestas, en 6 de ellas los jefes hacen uso continuo de contar sus experiencias y sus vivencias como elemento vehiculador de la experiencia personal con la realidad laboral. Ahora bien, si este tipo de recurso eso usual en los medios, ¿por qué el porcentaje de acuerdo en el nivel operativo disminuye y aumenta la indiferencia ante estas experiencias y vivencias?

La buena comunicación es una habilidad que toda persona debe desarrollar, pero más deben hacerlo aquellos que tienen responsabilidades o que involucre relacionarse con otras personas. En este caso, los jefes están en constante relación con los subordinados y mantienen una continua interacción, por lo tanto los supervisores deben tener la capacidad para gestionar las experiencias y las vivencias aun en contextos adversos o mitigar el impacto que dichas ideas pudieran ocasionar en los subalternos.

Entendemos que el hecho de que el jefe presente vivencias, experiencias propias o ajena para aclarar ideas o situaciones en el trabajo no es la única herramienta que se pueda emplear, hay una ruptura puntual en el verdadero vínculo de la comunicación entre el emisor y receptor. Al respecto Rizo (2008:165) comenta que “solo pueden darse a partir del reconocimiento del otro y a partir de un diálogo de saberes y haceres que tiendan hacia la armonización”. Por lo tanto, los jefes deben tener la capacidad y disposición para el diálogo franco que permita armonizar situaciones y mejorar los procesos en sus propias unidades. Es posible que las experiencias se empleen para menospreciar el trabajo realizado por los trabajadores y no como elemento referencial o espejo vivencial para mejorar en todos las actividades.

En cuanto al nivel directivo se valen de las experiencias propias o ajena para expresar ideas a sus inmediatos a cargo:

- **EDC-02** R) Si, claro. Ese es el secreto de la historia y la sabiduría, acumular datos e ir compartirlo en un momento dado.
- **EDN-01** R) Depende según lo que se vaya hacer, porque usted sabe que, hoy en día es muy difícil volver a las cosas de atrás.

Las cosas han cambiado muchísimo en todo. Entonces, hay que equilibrar un poquito. Si hay la necesidad, se usa experiencias del pasado.

Se puede apreciar que también la gerencia comparte experiencias y vivencias de la historia e incluso forma parte de la sabiduría que la enriquece. Es interesante esta perspectiva para orientar y dirigir una organización, solo que es necesario la habilidad para trasmisitirla y que apunta a los objetivos de la organización.

Ciertamente, va existir personas que no aceptaran estos elementos dentro del proceso de comunicación como lo se refleja en el 3,26% de los encuestados. No es fácil, pero aquí es donde el gerente debe intervenir para mejorar las relaciones interpersonales y lograr que las conductas “sean más efectivas, en el sentido de motivar interacciones que permitan compartir conocimientos, sentimientos imaginarios y representaciones sobre el mundo” (Rizo, 2008:¶65). En definitiva, es importante que los gerentes y los jefes medios continúen desarrollando estos elementos dentro de la comunicación con el nivel operativo, por consiguiente se incremente la capacidad para trasmisitir estos conocimientos, ayudar a ser más efectiva y motivadora la interacción logrando incluir al 34,78% de los indiferentes.

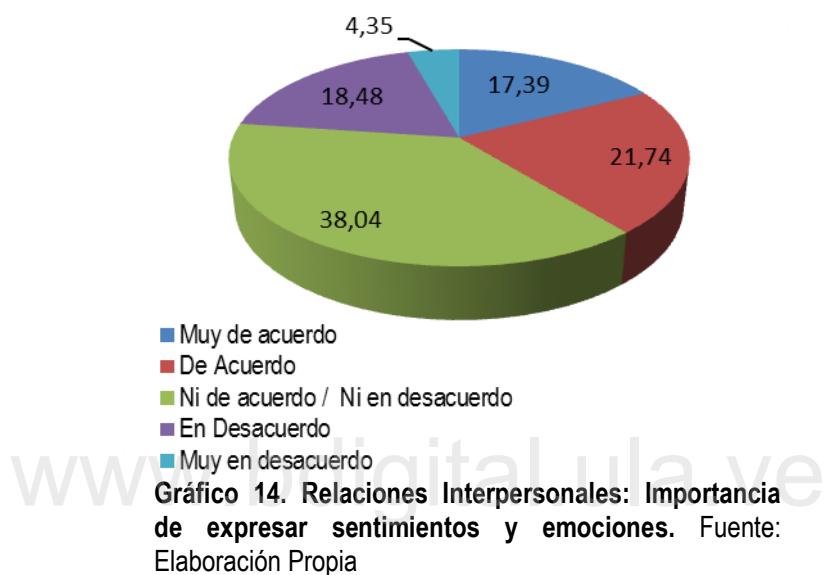
14 Cree que es importante expresar sentimientos y emociones en las relaciones interpersonales

Tabla 25
Relaciones Interpersonales: Importancia de expresar sentimientos y emociones

OPCIONES	ÍTEM N° 14			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	9	7	16	17,39
De Acuerdo	9	11	20	21,74
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	21	14	35	38,04
En Desacuerdo	6	11	17	18,48
Muy en desacuerdo	3	1	4	4,35
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Los subalternos no ven tan importante que en las relaciones interpersonales se expresen sentimientos y emociones, los resultados son elocuentes: el 17,39% cree que es muy importante, el 21,74% está de acuerdo, pero el 38,04% se mantienen al margen de esta opción, mientras el 18,84% no están de acuerdo que se expresen sentimientos ni emociones, junto al 4,35% que está muy en desacuerdo con ello dentro de la organización.



Se puede observar en el presente ítem la pluralidad de opiniones que arrojó la encuesta, el nivel de acuerdo suma apenas el 39,13%, el guarismo más bajo para esta alternativa de selección comparado con las preguntas precedentes. No logra alcanzar la mitad de los encuestados que en promedio han escogido esta opción anteriormente. ¿Qué indica este resultado?

Las relaciones interpersonales se fundamentan en expresar sentimientos y emociones en la cotidianidad de la rutina del trabajo, en los espacios donde se comparte el ocio y las relaciones de amistad dentro de la organización. Entendemos, de acuerdo, a estos resultados, que las relaciones de amistad y ocio en el trabajo que es donde más soporte emocional podrían brindar en la actividad laboral son disecionadas para que prime una relación estrictamente laboral, en la que se impone el miedo a desnudar las emociones y los

sentimientos, para quizá no sentir invadida una privacidad que se queda en las individualidades, pero que a su vez nos muestra el tipo y la calidad de las relaciones interpersonales que se gestan en dichas organizaciones periodísticas. ¿Podríamos hablar de desconfianza mutua o reservas relativas?

Duque y Vieco, (2007:¶50) nos ayudan a aclarar al respecto:

Las relaciones interpersonales se dan bajo niveles de comunicación, al punto de ser frías, tediosas, indiferentes; hay temor y miedo del uno frente al otro a expresar los afectos y a manifestarlos. Este factor es muy común entre hombres y mujeres, quienes temen perder el control sobre ciertas personas o sobre determinadas situaciones.

Este comentario, permite no perder de vista la importancia de las relaciones interpersonales y el componente de afecto, sentimientos y emociones que ellas implican. Cuando en una interacción hay carencia de ellas, esta se hace fría, tediosa e indiferente. Pero, también pone de manifiesto algo muy interesante para ambos géneros, muchas veces no expresamos afecto para no demostrar debilidad y no perder control del poder en las organizaciones. Tal vez esta sea una de las causas para que el 38,04% se encuentre timorato a mostrar su afecto en las relaciones interpersonales.

El nivel de desacuerdo o que no creen importante expresar sentimientos y emociones en el proceso de interacción suma el 22,83%. Se puede observar que la mayoría de los que están en desacuerdo son del sexo femenino, y es aquí donde las relaciones interpersonales son propensas de ser más frías y tediosas, es como si jugaran a cuidarse del otro en extremo.

El punto de vista de los directivos correspondiente a este ítem podemos sistematizarlo de la siguiente manera:

- **EDC-.02 R)** Si claro. Se nota afinidad y cercanía entre algunas personas. Entre ellos formas grupos y sub grupos, entonces el oficio es acercarlos a todos. Aunque hayas diferencias podamos integrarlos más no acercarlos, pero si se nota y se relacionan.

- **EDN-01 R)** No. Bueno si se llama a integrarnos, pero no como una cuestión social sino de trabajo.

En las respuestas de los gerentes se nota poca referencia a trasmitir afecto, se nota un poco la ambigüedad al responder sobre el tema. Esto puede entenderse que las relaciones interpersonales tienden a ser frías sobre todo en una de las organizaciones. En este caso, se confirma lo indicado por Duque y Vieco, (2007:¶50) que los hombres y mujeres por temor de perder control y autoridad evitan tener una comunicación multisensorial y más para el nivel alto, porque se vería afectada o demostraría debilidad de autoridad en la dirección. Por eso el nivel alto muestra cierta indiferencia hacia el nivel operativo a la hora de expresar sus emociones y sentimientos.

Para los jefes del nivel medio, estas son sus respuestas referentes a si es importante expresar sentimientos y emociones en las relaciones interpersonales:

- Se trabaja como una familia y un equipo
- Si. Las cosas, en estos últimos meses, han tenido serenidad entre nosotros
- Entre nosotros nos relacionamos bien, si algún momento hay una dificultad dejamos que pase un poco y luego volvemos a hablar y compartir.
- En mi caso, no siempre a mi cargo hay personas que son difíciles y, no siempre, están de acuerdo con lo que uno les dice, por la magnitud del trabajo y a veces nos sulfuramos

A las personas entrevistadas en la gerencia media les cuesta expresar sus sentimientos y emociones. Aunque ello podría constituirse en un precedente de poco autodominio que pudiese limitar su desempeño en los momentos críticos o de alta tensión en la organización. A las emociones también se aprende a dominar y a organizarlas para que operen a nuestro favor y no constituyan una barrera en la capacidad comunicativa interpersonal.

Ahora bien, si al sumar las personas que están en un punto neutral y los que están en desacuerdo alcanzan el 60,87%, constituyendo el nivel más alto en las respuestas de este

tipo, ello permite corroborar lo que dice Duque y Vieco (2007:¶50) en el sentido que en la sociedad actual existen un vacío en las relaciones interpersonales y una cohibición para expresar públicamente los sentimientos, lo cual conlleva a que existe una comunicación fría, indiferente, tediosa.

En el nivel medio y alto de las organizaciones hay poco interés en expresar sentimientos y emociones, esto podría estar generado por el temor a demostrar debilidad ante los subordinados. Es evidente que en las organizaciones analizadas hay deficiencia en esta habilidad comunicativa porque si expresar sus emociones y sentimientos pudiera ser interpretado como una muestra de debilidad y disminución de autoridad, sin que se valore la opción que al expresar los sentimientos y emociones se va a reforzar la calidad de la comunicación y las relaciones interpersonales.

Tipos de Relaciones Interpersonales

El presente epígrafe se dedica a valorar la forma en que se transmite la información en las relaciones interpersonales, considerando las modalidades de comunicación verbal y no verbal. Con ello pretendemos evidenciar el tipo de intercambio al que apalean los actores en las organizaciones para conseguir tal cometido. Las categorías a tomar en cuenta son la comunicación verbal y no verbal.

Comunicación Verbal

Uno de los recursos que empleamos en la comunicación y en particular en la comunicación oral, es precisamente el mensaje a través de la palabra hablada, con la cual conseguimos expresar ideas, enviar información, expresar sentimientos, entre otros. Además que podemos hacer dialógica la comunicación si logramos el feedback, ya que abre la posibilidad de interacción entre las personas. Este intercambio de palabras ayuda a los interlocutores a establecer una conversación colmada de matices y énfasis que van a

configurar la interacción que se puede tener en el tema o circunstancia en la vida cotidiana y laboral.

Para nuestro caso, se evaluó el nivel de satisfacción en la proyección de la voz como principal medio en el diálogo y conversación entre los actores de las organizaciones.

15 Para usted es satisfactorio usar un buen tono de voz en el intercambio de información con sus compañeros y jefes inmediatos.

Tabla 26
Comunicación Verbal: Tono de voz

OPCIONES	ÍTEM N° 15			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	35	28	63	68,48
De Acuerdo	12	14	26	28,26
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	0	1	1	1,09
En Desacuerdo	1	1	2	2,17
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior se corresponde a lo que piensan los encuestados referentes a la satisfacción que experimentan al usar un buen tono de voz en el intercambio de información con sus compañeros de faena y superiores: el 68,48% están muy de acuerdo; el 28,26% están de acuerdo; mientras que el 1,09% es indiferente al planteamiento. Por la otra parte, el 2,17% no está de acuerdo con la premisa.



Gráfico 15. Comunicación Verbal: Tono de voz.

Fuente: Elaboración Propia

Este ítem esta relaciona con la forma de trasmitir el mensaje de manera oral en las relaciones interpersonales. El 68,48% de los encuestados piensa que el tono de voz usado es muy satisfactorio en la interlocución; el 28,26% lo piensa satisfactorio. Al sumar estas alternativas se tiene que un 96,74% consideran que el tono de voz debe ser adecuado en el dialogo que debe existir entre los actores, para que el mensaje sea percibido y no tienda a enmarañarse la información trasmisida.

En la comunicación oral se corre el riesgo que al momento del intercambio o de la interacción el mensaje pueda ser poco audible, no se entiende, o con un tono de voz muy alto o muy bajo que pudieran alterar la interlocución.

Flores y Orozco (1990:120) destacan la manera de trasmisir un mensaje oral con tonos adecuados "...claros y bien articulados, armoniosos, con modulaciones adecuadas, ritmo conveniente, pausas oportunas, énfasis para subrayar ciertas ideas englobadas en una o varias palabras".

Es interesante las pautas que da el autor, pues de eso se trata cuando valoramos el usar un buen tono de voz en el intercambio de información, es decir que se corresponda al buen uso del lenguaje verbal, comunicar de manera audible y comprensible, cuando sea

necesario resaltar o enfatizar algunas palabras con en el tono de voz adecuado y expresar con corrección la idea a trasmisitir. Ello, con toda seguridad, estará proporcionalmente relacionado con la interpretación correcta del mensaje, la posibilidad que se propicie el diálogo y en la calidad de las relaciones interpersonales.

Por otro lado, el 1,09% es indiferente a que el interlocutor haga un uso adecuado del tono voz en la comunicación oral. Y el 2,17% no consideran satisfactorio el planteamiento formulado. Pudiera entenderse que estos actores lo importante es cumplir con sus actividades en la organización, sin establecer unas buenas relaciones interpersonales y por consiguiente no ven relevante el buen uso del tono de voz.

En el focus group los jefes valoraron cómo usan el tono de voz (monótono o énfasis) para acentuar ciertas ideas del mensaje que aspiran trasmisitir:

- Si. Yo uso los recursos comunicacionales.
- Si, lo hago.
- Si, lo uso.
- Sí. Bueno, ese tipo de cosas se emplean en la interacción profesional permanentemente.

Se puede entrever que los jefes hacen uso de los recursos que la comunicación oral les provee, esto es interesante, por cuanto los jefes usan correctamente el tono de voz y establecen los matices que permiten subrayan las ideas importantes propenden una comunicación satisfactoria. En caso contrario, comenta Matos (1999:142):

“Una voz vacilante es indicio de inseguridad, de falta de dominio del tema. La voz demasiado baja, cuando es inconsciente, también revela timidez, inseguridad, cuando es premeditado, muestra superioridad, control de la situación y obliga al oyente a hacer mayor esfuerzo y prestar mayor atención.”

El tono de voz tiene características que están entrelazadas y que van a demostrar que tanto conocimiento tiene el interlocutor sobre la información que aspira transmitir, el grado de timidez e inseguridad que reflejan en la conversación. Para los jefes estos son los elementos importantes a los que no siempre se les tienen cuidado, pero que son percibidos

inmediatamente por el personal operativo y de ahí deducimos el alto índice de encuestados que subrayan la importancia del uso adecuado de la voz en el intercambio de la información entre los actores.

¿Los gerentes hacen énfasis en el tono de voz para subrayar ciertas ideas o siempre mantienen el mismo tono de voz en todo el proceso de interacción con las personas en la organización? Veamos:

- **EDC-02** R) No. Sí se hace énfasis, en algunas palabra, claro está. A veces, hay que hacer énfasis. Otras veces, mantener el tono tranquilo, sereno. Es decir, subir el tono o bajarlo, hacer las modificaciones que requiera el momento.
- **EDN-01** R) Si. Siempre mantengo el mismo tono de voz.

Hay dos perspectivas en las respuestas de los directivos. El primero considera que los matices en el tono de voz deben ser normales y serenos. No obstante, hay que hacer énfasis para resaltar las ideas cuando el momento lo amerita. La otra parte, expresa que siempre mantiene el mismo tono de voz. De ser cierto, estaríamos frente a un discurso monótono y una conversación tediosa y poco agradable, que además pudiera entenderse por los subordinados de una cierta arrogancia o superioridad y, por consiguiente, bloquear el desarrollo de las interacciones interpersonales.

Matos (1999:¶42) revela que el tono de voz y sus matices tienen un impacto del 38% en la trasmisión de un mensaje. En nuestro caso, el 96,74%, de los trabajadores encuestados consideraron como satisfactorio el emplear un buen tono de la voz en el proceso de comunicación oral. Lo que confirma la premisa del tratadista, pero a su vez refleja que los directores no están logrando impactar –por lo menos en un de los casos- en la interlocución oral, por el uso inadecuado del tono de voz en las relaciones interpersonales.

En definitiva, el tono de voz es fundamental para trasmitir el mensaje. El uso de matices, la buena articulación, dicción y pronunciación y la modulación de la voz harán que el proceso comunicativo sea exitoso. La compostura de la voz denota y connota seguridad,

serenidad, dominio del tema al momento de dirigirse a los interlocutores ya sean estos subordinados o jefes. Por último, los matices, el énfasis en las ideas que se deben resaltar y el ritmo al hablar se constituyen en potencializadores de las relaciones interpersonales cuando impactan en la trasmisión del mensaje.

Comunicación No verbal

Otro de los elementos que permiten enriquecer las relaciones interpersonales son los factores no verbales del proceso de comunicación. Estamos refiriéndonos a los gestos, los movimientos del cuerpo, las emociones y los sentimientos; pero también se incluye a la postura del cuerpo. Vale decir, la proxémica que va a reflejar el grado de conocimiento, empatía, relación que existe entre una persona y otra en la relación en una organización. Nos referimos a las relaciones -de proximidad, de alejamiento, etc.- entre las personas y los objetos durante la interacción, las posturas adoptadas y la existencia o ausencia de contacto físico. Asimismo, el significado que se desprende de dichos comportamientos.

En esta categoría se mide con lo oportuno y la satisfacción que pueden sentir los empleados con el lenguaje no verbal en las relaciones interpersonales.

16 *Cree oportuno que el jefe haga un énfasis gestual para apoyar ciertas frases o ideas y de esta manera subrayar las ideas importantes de lo que quiere transmitir*

Tabla 27
Comunicación No Verbal: Énfasis gestual para subrayar ideas

OPCIONES	ÍTEM N° 16			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	21	13	34	36,96
De Acuerdo	18	18	36	39,13
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	8	9	17	18,48
En Desacuerdo	1	4	5	5,43
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Totales	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Para el 36,96% es muy oportuno que se haga énfasis gestual en ciertas frases o ideas para subrayar las ideas importantes a expresar, mientras que el 39,13% está de acuerdo con la opción. El 18,48% está en medio de los extremos, mientras que el 5,43% no está de acuerdo con la alternativa propuesta.



Gráfico 16. Comunicación No Verbal: Énfasis gestual para subrayar ideas. Fuente: Elaboración Propia

El mayor indicador porcentual se encuentra en la opción 4, alcanzando un 39,13% que considera oportuno el hacer énfasis gestual en ciertas frases o ideas para subrayar lo más importante en la comunicación, seguido del 36,96% que está muy de acuerdo sobre este ítem. La sumatoria de ambos da un total del 76,09% que comparten la premisa expuesta.

Inferimos que para los empleados es muy significativo que el acto comunicativo se apoye en el énfasis gestual como complemento indisoluble del mensaje, por cuanto con ello se gana en comprensibilidad, además es un elemento enriquecer de las relaciones interpersonales en la medida que acorta o coloca distancia en el proceso de interacción.

El énfasis de las frases e ideas son de carácter verbal y no verbal, en este caso hacemos hincapié en lo no verbal. Al respecto, Matos (1999:132) señala que: "Un aspecto del lenguaje no-verbal, es el cuerpo, el cual, como cualquier otro, consiste en signos que equivalen a palabras, frases, puntuación, etc. Cada gesto tendrá un significado y como las palabras, puede tener distintos sentidos".

Esto permite que el énfasis que se debe acentuar en las ideas y en las frases importantes consta en parte de la postura corporal y de la distancia que mantengamos con el interlocutor, además de los movimientos corporales básicos que se dan en una conversación cotidiana. Ahora bien, la conducta no-verbal que muchas veces es aprendida al igual que el idioma. Se puede impregnar de actitudes negativas o positivas en el proceso de la interacción, por cuanto vamos reaprendiendo constantemente en el proceso de socialización cotidiano y en nuestras relaciones interpersonales.

Por otro lado, el 18,48% se muestra indiferente al considerar oportuno hacer énfasis gestual en las ideas o frases en el proceso de comunicación, el valor porcentual de los que están al margen se puede entender que para este tipo de acciones comunicacionales o no logran diferenciar estos factores o no logran separar lo verbal de lo no verbal.

También, hay un 5,43% que piensa que no es oportuno usar el énfasis gestual en las relaciones interpersonales, tal vez estiman que el lenguaje oral es todo en el proceso de comunicación y solo basta exponer las frases oralmente para que se comprenda el mensaje que se desea trasmitir.

Ahora es importante el aporte de los directivos corresponde a lo siguiente:

- **EDC-.02** R) Generalmente, cuando llegamos a reuniones y actividades, estamos todos sentados y en un mismo nivel; pues, todos tenemos que tener la cabeza levantada, observándonos mutuamente, que nadie este oculto detrás de otro. Yo procuro que las miradas de todos se crucen para que no tengamos bolsas de aislamiento. Me encanta mucho tener siempre un papel para ir rubricando las cosas que digo. Si digo una palabra la escribo, para que no se vaya a pasar. De manera, que esa palabra vuelva sobre sí misma, por si hay que explicarla de nuevo. Si alguien dice una palabra que me llama mucho la atención, naturalmente la escribo y la tengo muy en cuenta para clarificarla o para preguntar qué quiso decir con ello.
- **EDN-01** R) Depende del momento que uno vaya hacer. Si uno va hacer una cosa se va y se habla como estamos hablando aquí; pues, se necesita que se siente, es otra cosa. Pero si es otra persona o una cosa que se necesita que se resuelva inmediatamente, eso tiene que ser parado en cada área. Hay veces en que eso no ocurre así. Normalmente me gusta ir al área de producción y hablo con ellos. Aquí también salgo. Estoy parada, entonces hablo con los trabajadores.

www.bdigital.ula.ve

Para el nivel directivo el proceso de interacción debe ser integral, en ambos casos se da cuenta de los recursos a los que apelan para lograr el cometido comunicativo que se apoya tanto en las herramientas verbales como no verbales que van desde el contacto visual, apuntes de notas, disposición del área de reunión, entre otros. El uso del lápiz y papel para hacer anotaciones permite tomar las ideas que quedaron vacilantes o incluso aquellas que no fueron aclaradas y exponerlas con claridad en el desarrollo de la comunicación. Para Beltran (1985:16): "En principio, la comunicación integral y dinámica como un proceso en el cual todos los componentes merecen una atención comparable e inseparable." A esto nos referimos cuando valoramos la significación del uso de esos elementos en el momento oportuno del proceso de comunicación.

Por otro lado, los jefes medios, al respecto opinan lo siguiente:

- Si se usa los recursos comunicacionales gestuales.
- No en todo momento, pero cuando lo considero necesario lo hago. Ciertas expresiones para reforzar lo que quiero decir.

- Si. Refuerzo un poco mi conversación con movimiento de manos.

Los mandos medios si usan los recursos gestuales en sus comunicaciones con los subordinados para hacer énfasis en aquellas frases importantes en el proceso de interacción, aunque no en todo momento. Se tiende a reforzar las ideas con expresiones corporales que incluyen las manos. Aunque fueron pocos al exponer acerca de las expresiones que usan y en los contextos que las emplean, en los departamentos si vislumbran su uso, lo consideran como algo intrínseco de la persona y que no se puede dejar de hablar sin hacer énfasis con los movimientos corporales y la gestualidad y las expresiones faciales.

Ahora bien, los directivos como el nivel intermedio no usan de la misma manera los énfasis no verbales. El intermedio lo usa en las relaciones interpersonales cotidianas mientras que el directivo en las actividades estrictamente laborales. Es importante acotar que tanto los jefes medios como los directivos deben integrar los elementos verbales y no verbales e involucrarlos en las relaciones interpersonales, alternando según sea la necesidad, la vivencia, la utilidad, el momento y la circunstancia en que haya que aplicarlo.

Esto lo explica muy bien Nájera (2004:[¶]36) cuando señala que:

El cuerpo y la mente humana forman un todo atado de diversos canales de comunicación con el mundo; cada uno de esos canales es una forma de conocimiento. Lo más eficaz es usar todos los canales de conocimiento alternativamente, juzgando, en cada caso, qué canal será el más útil a las vivencias que se persiguen.

En eso fundamenta la observación que tanto el nivel medio y el directivo deben aprender a usar estas herramientas de comunicación y adaptarlas a las necesidades de los subordinados, con ello se propenderá a involucrar al grupo en los objetivos empresariales e integrar a las personas en un ambiente agradable y de buenas relaciones interpersonales.

17 Piensa que es oportuno que el jefe tenga contacto visual con usted en el proceso de comunicación

Tabla 28
Comunicación No Verbal: Contacto visual

OPCIONES	ÍTEM N° 17			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	27	18	45	48,91
De Acuerdo	15	19	34	36,96
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	6	6	12	13,04
En Desacuerdo	0	1	1	1,09
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla N° 28 se refleja que el personal operativo en un 48,91% esta muy de acuerdo y de acuerdo otro 36,96% en que el jefe mantenga el contacto visual cuando se dirige a él. Para el 13,04% esta premisa no tiene ni acuerdo ni desacuerdo, mientras que para el 1,09% manifestó su desacuerdo con ella.

www.bdigital.ula.ve

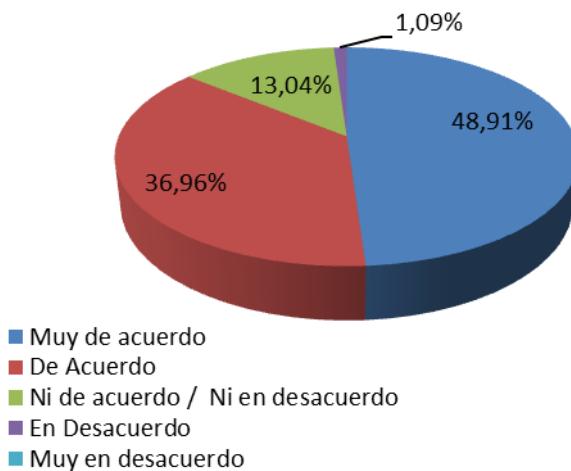


Gráfico 17. Comunicación No Verbal: Contacto visual.

Fuente: Elaboración Propia

Hay un dicho popular que dice los “ojos son la ventana del alma”, pues la mirada forma parte del tipo del lenguaje no verbal que está intrínseco en las relaciones interpersonales, por lo cual los encuestados piensan que es oportuno un contacto visual en el

proceso de comunicación, el nivel de aceptación de esta premisa suma el 85,87% de los encuestados que están de acuerdo en que los jefes tenga un contacto visual con ellos en el proceso de comunicación como parte de la mutua aceptación y confianza.

El contacto visual para Matos (1999:140) hace énfasis en: "El movimiento de los ojos y la boca constituye la parte expresiva del cuerpo humano. Las expresiones de los ojos pueden revelar infinidad de destalles sobre los sentimientos y lo que está pensando un individuo en un momento determinado." Esto reafirma la pertinencia que el contacto visual tiene en nuestro estudio, pues permite revelar lo que el interlocutor está percibiendo en el proceso de interacción y en las relaciones interpersonales.

Sin embargo, es oportuno señalar que el contacto visual también puede entenderse como un elemento inhibidor en las relaciones cuando logra efectos intimidatorios que sienten en algunas personas cuando se mira fijamente a los ojos. También puede ser una expresión de la timidez que impide mirar al interlocutor e incluso esconder la mirada como un signo de debilidad u auto protección. Quizá en estos elementos se encuentren las motivaciones que llevaron a responder algún desacuerdo con la premisa sugerida en el cuestionario.

Ahora bien, los directivos respecto al contacto visual que mantienen con las personas en el ámbito laboral estiman que:

- **EDC-02** R) Si Claro. Directamente
- **EDN-01** R) Si, claro. Claro, porque ahí uno toma alguna cosa. Hay personas que cambia el gesto cuando uno la ve, ante cualquier cosa que uno le dice. Entonces, uno ya está prevenido ahí. Ya sabe qué pasó.

Para los directivos es oportuno el contacto visual, ya que permite imaginar a las personas el nivel de compresión del mensaje que se está transmitiendo, como también si está de acuerdo con los planteamientos que se están haciendo. Esta es una buena señal de que los directores usan este recurso para afianzar el proceso de comunicación. Además, se cumple con una de las necesidades que los encuestados que consideran necesario el

contacto visual. Esto se reafirma con el ítem anterior que los directivos señalaron en las reuniones en que se procura que todos estén al mismo nivel o campo visual y al mismo tiempo se crucen la mirada.

Las opiniones de los jefes medios relativas a la mirada en el proceso comunicativo contó con las siguientes afirmaciones:

- Sí. Bueno, ese tipo de cosa se emplea en la interacción profesional.
- Siempre hay un contacto visual, porque usted está dando una instrucción y si no mantiene el contacto visual no tiene sentido.
- Siempre es directo.
- De esa manera es como uno se da cuenta si le están diciendo la verdad o no.
- Me gusta mirar siempre a los ojos. Si estoy hablando para saber si me están entendiendo. Y, estoy escuchando, para saber si me está diciendo la verdad.
- Si. Considero que es muy importante.
- Yo lo aplico.

Todos están de acuerdo en que el contacto visual es necesario e importante en el proceso de las relaciones interpersonales, esto permite comprender si las personas están entendiendo las instrucciones o si están diciendo la verdad, de acuerdo a lo expresado. Sin embargo, es la herramienta que deben mejorar los jefes en el proceso de interacción, ya que si todos los jefes la usaran correctamente no hubiera un grupo de personas considerable que se muestren indiferentes al respecto. Se trata que los jefes no deben tener una mirada áspera, ni acusadora, que intimide al subordinado sino agradable, en concordancia con lo que está diciendo y escuchando, que lo haga provechoso para el desarrollo de las relaciones interpersonales.

En este sentido, el contacto visual según Flores y Orozco (1990:123) implica que “La vista debe estar orientada hacia el público, sin huirle, pero tampoco seguirle con aspereza. Igualmente, la mirada permite controlar la disciplina, así como fomentar y percibir mejor la reacción de los oyentes.” Se pretende, entonces, que con la mirada se identifique la

compresión del mensaje, el nivel de aceptación de las instrucciones, el grado de confianza y las reacciones de los actores en la comunicación.

18 Considera oportuno que el desarrollo de la comunicación los gestos del jefe corroboran las ideas que él está expresando

**Tabla 29
Comunicación No Verbal: Gestos del jefe**

OPCIONES	ÍTEM N° 18			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	15	7	22	23,91
De Acuerdo	14	21	35	38,04
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	15	12	27	29,35
En Desacuerdo	4	4	8	8,70
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

En el retrato de si se considera oportuno que en el desarrollo de las relaciones interpersonales los gestos corroboren las ideas expresadas por los superiores, un 23,91% muy de acuerdo, el 38,04% está de acuerdo, mientras que el 29,35% expuso que ni está de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa, y un 8,70% en desacuerdo con lo consultado.



En los resultados de la encuesta el 61,99% considera oportuno que el desarrollo de las conversaciones se haga uso de gestos para corroborar las ideas que se quieren expresar (el 23,91% está muy de acuerdo y el 38,08% está de acuerdo). Aunque el índice porcentual no es un muy alto como la mayoría de ítems anteriores no deja de ser significativo que las tres cuartas partes de los consultados, el cual creen conveniente usar dicha herramienta.

En este sentido, Flores y Orozco (1990:123) ilustran que los gestos tienen una ventaja para “...acentuar las ideas y de contribuir a lograr una mayor fuerza interpretativa, que facilitan la comprensión del mensaje”, que es trascendental para la conocimiento del mensaje. También, Matos (1999:¶39) piensa que son oportunas las gesticulaciones como señales no verbales en el proceso de las relaciones interpersonales. “Los gestos de la cabeza son las señales no verbales más veloces aunque aparentemente insignificantes.” Por consiguiente los encuestados tienen razón, en que los gestos deben ir entrelazados en el proceso de comunicación corroborando las ideas que se están expresando en el desarrollo de la interacción.

Mientras que un 29,35% están al margen de considerarlo oportuno, es un índice alto para la opción de respuesta, por cuanto -tal vez- las personas encuestadas, no tienen el conocimiento real de que a través de los gestos el cuerpo habla también: el quienes somos, lo

que somos y muestras las emociones. Por otro lado el 8,70% no están de acuerdo con la proposición, este nivel de desacuerdo es alto en relación a los ítems anteriores, puede estar dado por la inconveniencia de que conozcan sus actitudes y los posibles desacuerdos con las instrucciones emitidas. Normalmente, este tipo de personas, tienden a tomar actitudes de rigidez en las reuniones, mantienen las manos cruzadas, bajan la mirada y andan serios, expresando de cierto modo, de su insatisfacción en las relaciones interpersonales en el ambiente laboral.

Estos son algunos de los aspectos de las personas que no consideran oportuno los gestos en el proceso de las relaciones interpersonales. Y que Albaladejo (2007:¶77) amplia al explicarlos como los gestos cerrados que afectan las relaciones interpersonales:

Llamamos gestos cerrados a los que hacemos inconscientemente para protegernos. Son gestos cerrados de barrera: cruzar los brazos, cruzar las piernas, cruzar los brazos sostienen con ellos papeles, libros, un bolso, etc. Además... los objetos que interponemos: situarse detrás de una mesa, detrás de unas gafas, detrás de barba y bigotes en el caso de los hombres.

Para los jefes estas son las respuestas sobre el tema:

- Si se usan los recursos comunicacionales.
- No siempre.
- A veces –pienso que- la gente se distrae.
- Si. Me gusta expresarme con gestos e ideas, aunque con los sentimientos no tanto.
- Si. Me gusta expresar los sentimientos. Me gusta reírme.
- En cuanto a los sentimientos tratamos que no. Usted sabe, se torna emocional. A veces, uno busca tocarles la parte humana, tanto a los jefes como a los empleados

La mayoría de los jefes hacen uso de este recurso comunicacional, para expresar ideas en el proceso de comunicación, aunque no lo usen muy seguido. Sin embargo, los movimientos faciales conciente o inconscientemente es intrínseco del lenguaje verbal, claro está, hay personas que teatralizan sus movimientos y exageran al desplazar los brazos o en las gesticulaciones y hasta en misma modulación. En todo caso, se aspira que ayudar a

complementar las ideas, y que no sea un factor de distracción al oyente, o motivo de desacuerdo o intimidación. Este es un componente que se debe manejar con perspicacia, sin exageraciones para lograr imprimir al mensaje ánimo en los momentos de correcciones, empatía en el desarrollo de la comunicación, y sensibilización en los momentos de escepticismo, dado que ello puede ayudar a integrar a las personas que están indiferentes en las relaciones interpersonales.

Ahora para conocer la opinión de los directivos al respecto se presenta las siguientes respuestas:

- **EDC-02** R) Si. Gestos, pero no excesivos. No es lo primordial, pienso yo, porque es un diálogo sencillo, tranquilo; entonces, los gestos no los busco, ni los monto, pues, de manera artificial. De pronto salen uno que otro. No estoy buscando gestos para acompañar.
- **EDN-01** R) No, no los empleo ex profeso, se dan naturalmente.

Para los directores no es un recurso prioritario que buscan hacer predeterminadamente, sino que lo hacen como parte de su personalidad, ni tampoco rebuscan estas expresiones no verbales para darse a entender. Sin embargo, uno de los directores lo usa de manera moderada, el otro no considera oportuno este tipo de expresiones no verbales.

Para Albaladejo (2007:¶79) esta rigidez hace una relación fría y tediosa, ya que los gestos abiertos y sinceros "... se producen cuando las personas que están relacionadas se conocen, hay confianza y sienten cómodas juntas [...] como el cuerpo relajado, la cabeza en posición neutra y los brazos y las piernas sin cruzar, comunica una actitud confiada". Estas expresiones ayudan a estar en una actitud de confianza entre los actores y, por lo tanto, aumentar las relaciones interpersonales, los gestos se hacen oportunos, corroboran el mensaje transmitido, disminuye el escepticismo y la disconformidad en las relaciones interpersonales y a su vez mejora el clima organizacional.

En conclusión se puede decir que los gestos y las emociones forman parte de las relaciones interpersonales y que juntos permiten desarrollar un buen clima organizacional, ya que por medio de Los gestos permite conocer las actitudes y aceptación mutua de los interlocutores, además, que permite el nivel de congruencia tal como lo expresa Rogers (1985:91 en Gaza, 2008: 67) “habrá una tendencia a la comunicación reciproca, a la comprensión mutua y a un mejor funcionamiento psicológico de ambas partes”. En la medida que los gerentes al hacer uso moderado y continuo de dicho recursos no verbales ayuden a disminuir el escepticismo y la oposición de los subordinados en el proceso de interacción.

Clima Organizacional

Esta variable es punto fundamental en la investigación, permite examinar la percepción que directa o indirectamente tienen los empleados de las características del medio ambiente interno o de las propiedades del ambiente laboral que se supone son una fuerza que influye en la conducta los actores. En este sentido, el clima laboral no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Estamos hablando, entonces, de los diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional. Vale decir, que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Por lo tanto, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y los directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el

empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

Organización

Es el lugar donde se comparte el propósito de la organización, allí están diseñadas unas series de actividades que los actores cumplen para alcanzar el fin de la empresa. Para tal efecto, es este segmento se evaluará la importancia asignan los trabajadores a conocer el propósito o fin que tiene la organización y su posible incidencia en el ambiente laboral.

19 Considera importante conocer el propósito o fin de la organización en la cual trabajas

**Tabla 30
Organización: Propósito de la organización**

OPCIONES	ÍTEM N° 19			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	32	31	63	68,48
De Acuerdo	14	12	26	28,26
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	2	1	3	3,26
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

El 68.48% de los encuestados consideran muy importante conocer el propósito de la organización, seguido del 28,26% que está de acuerdo con ello, mientras que el 3,26% no están de acuerdo ni en desacuerdo.



El 96,74% están de acuerdo en la importancia de conocer el propósito de la organización. Es muy relevante este dato, dado que si el clima organizacional que se experimenta dentro de una organización tiene la capacidad de atraer y conservar a los actores que participan dentro de ella, estos resultados dicen mucho de lo que se experimenta en las empresas periodísticas regionales. Ello no solo indica que los trabajadores creen importante conocer el fin de la organización, el diseño de las actividades a realizar para el logro del propósito organizacional, sino que cada individuo siente que su participación es significativa en los logros o en el fracaso de dichos medios impresos.

Aunque cada empresa tiene fines comunes: vender información sobre los acontecimientos sociales, económicos, políticos y culturales, entre otros. Cada una posee unas características particulares que se expresan en sus propios diseños administrativos; en su propia filosofía, principios y metas; en su propia línea editorial hasta la forma diferente de producir y distribuir los diarios. Estos elementos ayudan a entender que desde una óptica los trabajadores quieran conocer mejor el propósito de la organización que laboran, pues entienden que su propósito no es simplemente la de imprimir diarios. Al inferir se podría considerar un potente mecanismo de identificación de cada trabajador con lo que estima es su propia empresa.

Por lo tanto, siguiendo a Chiavenato (2000:7) expresa que cada organización "...es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla." Para que ello sea posible, cada persona al ingresar a una unidad no se le debe enseñar cuáles son sus funciones sino dar a conocer el propósito que persigue cada sociedad mercantil; es decir, cual es la filosofía que tiene la organización. Esto permite hacer de la organización un sistema de actividades coordinadas donde la cooperación sea mutua, y que las relaciones de las personas se den en un ambiente de trabajo armónico que además contribuya con el propósito de las organizaciones.

Aunque hay un margen pequeño de indiferencia (3,26%), que no considera importante conocer el fin de la organización, no se puede dejar pasar desapercibido, dado que muestra el desinterés que puede existir en un pequeño grupo de trabajadores sobre el fin que cumple la organización y a su vez podría ser una muestra de aislamiento de importante segmento de currantes dentro de las instituciones.

Los directivos estiman que los trabajadores si conocen el propósito de la organización.

Veamos:

- **EDC-02** R) En su gran mayoría sí. Creo que la gran mayoría están enterados. En las últimas reuniones que hemos venido haciendo se ha propuesto de explicar a cada departamento lo que les toca hacer, con quien deben hacerlo y de quien dependen.
- **EDN-01** R) Si, totalmente.

La mayoría de los directores coinciden en cuanto al conocimiento que poseen los subordinados referentes al propósito de la organización, como también lo relativo al diseño de las actividades que tiene cada departamento y del desempeño de cada actor. Sin embargo, cada trabajador debe repasar el propósito de la organización, pues este requerimiento es significativo tomarlo en cuenta desde la gerencia, porque no basta con que el trabajador se le

haya dado a conocer el fin que persigue la empresa, sino establecer en carteleras los mecanismos para que lo incorporen como parte de la actividad que cumple en la organización.

Hemos examinado las opiniones de los directores y el personal operativo relativas al conocimiento que creen tener del proyecto de la empresa que dirigen y en la que trabajan. Ahora bien, como el propósito de la organización puede variar de la cultura y la organización como de las personas que la materializan, contrastamos lo anterior con la percepción que poseen los jefes medios concerniente al ambiente de trabajo.

Estimamos que hay una estrecha relación entre conocer la misión y el ambiente laboral, porque al conocer el fin que cumple la organización permite al trabajador hacer su trabajo de una manera más atenta y con mayor responsabilidad sabiendo que su actividad es una contribución a lograr el propósito de la empresa. Ello lo evidencia el 96,74% de los trabajadores y los directivos que razonan que en sus unidades se puede hacer equipo de trabajo, que hay receptividad, flexibilidad y libertad en el desarrollo de las actividades. Además, que la existencia de trabajadores con mucho tiempo de servicio (entre 30 a 40 años) indica, que por lo menos, en algunas áreas, la rotación de personal no es continuo y podría evidenciar el agrado que experimenta las personas con su trabajo en las empresas.

Esto coincide con lo que expresa García Sánchez, (2008:¶110) “Para conseguir la misión de una organización hacen falta los esfuerzos conjuntos de las personas, unos depende de otros. En la medida en que haya quienes no contribuya de manera eficaz será más difícil conseguir el fin”.

Esto fue lo que los jefes medios respondieron sobre el ambiente interno su área de trabajo:

- Bueno, como lo dije hace rato, aquí mucha gente que tiene mucho tiempo 30 o 40 años, consideran esto suyo, como si fuera su propia casa. Así que están pendientes de que todo salga bien.
- Si claro. Bonito, hemos sabido hacer un buen equipo.

- Chévere. Cuando alguien no puede venir por enfermedad o por alguna causa, entre todos, buscamos la manera de ayudarlo, para que el espacio no quede desatendido.
- Con mi equipo trabajamos muy bien. Yo les doy las pautas de lo que tienen que hacer y ellos me presentan las cosas que se les pide. Me parece que es un ambiente muy bonito
- Es un buen ambiente, a pesar de que se ha vivido una situación económica difícil que ninguna otra empresa del ramo ha pasado, tratamos que el ambiente sea mejor.
- El ambiente, como ya le explique, dentro de la sala de redacción, es tranquilo, sin problema, por lo general no hay esas enemistades que hay en otras partes. Uno trabaja, como usted ve, tranquilo, pero con las características de una sala de redacción. En este caso, no nos podemos comparar con la gerencia de un banco o gerencia de una clínica, es totalmente diferente, porque por aquí -por ejemplo- sale una noticia y todo el mundo viene al televisor, todos comentamos, todos hablamos.
- En todas las áreas hay un buen ambiente. Sin embargo, falta un poquito más, por lo mismo que se trabaja contra reloj, trabaja bajo presión, hay que respirar profundo y a veces hace falta un poco más de colaboración. Uno entiende que -a veces- están ocupados, pero uno llega no tener la piedra en la mano.
- Yo en lo posible trato de colaborar. Procuro ser flexible como una amalgama que uno pueda moldear para que el grupo se una en los puntos en que yo considero están un poco sueltos o traten de aglutinarse. Ser más flexible.
- Yo en mi caso solo tengo una palabra: libertad. Es un clima de libertad porque mi trabajo es libre, porque yo tengo que inventar. Nosotros los inventores tenemos que tener mucha libertad para poder inventar.

Los jefes medios consideran que su área hay un ambiente de trabajo agradable, donde se apoyan en el cumplimiento de las actividades, en el que se puede trabajar en equipo, donde hay tranquilidad y las actividades se desarrollan con libertad. Estas valoraciones son interesantes, y muestran que en las unidades de trabajo de cada organización existe un buen clima laboral que se expresa en los comentarios que suscriben al respecto.

No obstante, hay que resaltar que existen elementos que colocan el ambiente tenso, que se corresponden al tipo de organización: medios de comunicación impresos, se trabaja

contra reloj, para poder informar acerca de acontecimientos recientes. Ello implica momentos de dureza esto ¶rompe la armonía del trabajo e incluso pudiese afectar a las mismas relaciones interpersonales ante la falta de colaboración, o por otras causas como los retrasos en la información, en el diseño y compaginación de las páginas, por la entrega tarde de los espacios publicitarios, por una persona que no llegó, que en definitiva inciden en el clima organizacional.

Las situaciones antes son de sumo cuidado porque pueden deteriorar –primeramente– las relaciones interpersonales y traer como consecuencia un deterioro progresivo del clima laboral y desenfocarse la misión de la organización en esos momentos de tensión. Al respecto, Amaya (2000:16) dice que: “La contradicción entre misión y la vida de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa.”

Finalmente, la misión de la organización es por lo tanto un factor relevante en el clima organizacional, ya que si los actores tienen claridad en el propósito realizarán su labor con empeño y responsabilidad, pero si hay hechos que trascienden y afectan el ambiente de trabajo, abrirán las puertas para que se genere el caos y se desequilibren las relaciones interpersonales y por ende se deteriore el clima organizacional.

Ambiente

Esta dado por la percepción que tiene los actores de la organización, las diversas conductas y actitudes, objetivas o subjetivas que van a producir en el personal un comportamiento, favorable o desfavorable según el estímulo que genere tal percepción en el desarrollo de la interacción social. Hablamos del ámbito interno de la empresa; sin embargo, existen elementos externos que también generan conductas en los trabajadores, que intervienen en la organización. Con esta categoría conoceremos los elementos de las relaciones interpersonales que intervienen en la atmósfera en este grupo de empresas.

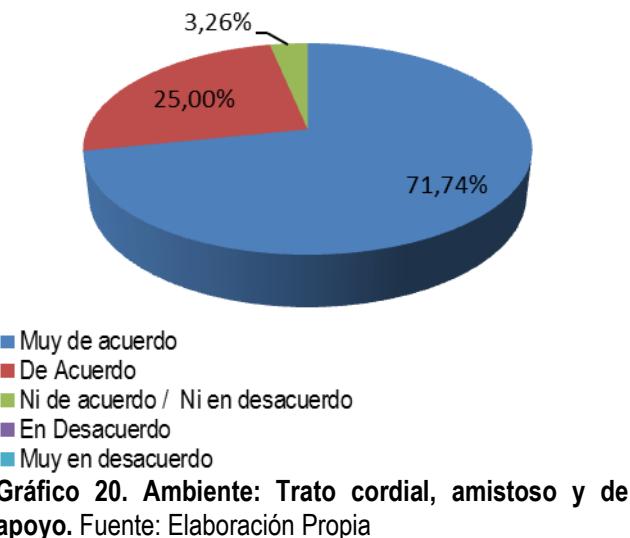
20 Cree necesario que el trato que usted le brinda a sus compañeros, sea cordial, amistoso y de apoyo.

Tabla 31
Ambiente: Trato cordial, amistoso y de apoyo

OPCIONES	ÍTEM N° 20			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	31	35	66	71,74
De Acuerdo	15	8	23	25,00
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	2	1	3	3,26
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Totales	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

El trato forma parte de tener buenas relaciones interpersonales y es un indicador de poseer un buen clima organizacional, en este sentido el 71,74% de los encuestados está muy de acuerdo en que es necesario tener un buen trato entre los compañeros de trabajo; el 25,00% están de acuerdo al respecto. Mientras que el 3,26% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicho postulado.



Con respecto a la calidad del ambiente de trabajo el 96,74% los encuestados creen muy necesario que haya un buen trato entre en el lugar del trabajo. Es lógico pensar que tan significativo porcentaje es lo que aspiran los empleados tanto en los factores internos como externos que afecten por lo menos posible el ambiente de trabajo. Bustos y Miranda (2001, en Pelaes León 2010: 43) señalan que el clima organizacional “se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas”. En el caso que nos ocupa, los trabajadores a lo interno desean que haya un trato cordial, amistoso y de colaboración entre ellos. Estos factores son parte de las relaciones interpersonales y que inciden negativamente en el clima laboral si se ve afectado por lo contrario.

Los factores externos también pueden repercutir en el ambiente, por ejemplo, una persona que llega con actitudes agresivas, rompe inmediatamente -a lo interno- el ambiente agradable de la organización. Los factores externos que pueden incidir en el clima laboral de los diarios, no radica principalmente en que las personas hayan tenido un trato no agradable con los compañeros de trabajo u ocurriesen discrepancias o una actitud poco cordial e indiferente, se trata de personas externas que llegan molestas por situaciones propias a la naturaleza de la actividad a que se dedican las empresas: no salió la publicidad pautada, un información cuyo enfoque molesta a alguien, la no cobertura de un hecho o por otros factores externos que generan en los usuarios de las empresas que gestionan los medios una conducta grotesca y poco agradable con el personal de la organización que afectan a personas que no tienen responsabilidad con tales situaciones.

Es bueno conocer la opinión de los jefes de las unidades del nivel medio referentes a los factores que influyen para que el trato cordial, amistoso y de apoyo en el ambiente de trabajo:

- Los factores son más externos que internos. Nosotros trabajamos, una parte interna que tiene que ver con esas cuestiones labores propias que podemos manejar. Pero la parte externa no podemos incidir, porque a alguien no le gusto la noticia; entonces, llama o viene al diario, y hay que llamar al

periodista, o la gente viene para acá con un abogado, o vienen la gente a reclamar porque no salió una información, que si eso es mentira. Entonces, uno tiene que mediar entre darle la razón a las personas y en confiar en lo que ha escrito el periodista. Esos son factores externos totalmente. Es parte de nuestro trabajo: mira que aquí hay alguien aquí molesto por esto. Hay que salir a calmarlo, que si al periodista que casi lo votan por eso, también uno tiene que mediar.

- Normalmente son factores externos que influye en el ambiente de trabajo. Cuando algo no salió como debía salir.
- No salió una publicación en el momento que debería salir como los avisos o los carteles de notificaciones legales, entre otros.
- Cuando el periódico no llega al suscriptor eso es complicado.
- Estamos conviviendo en un círculo cerrado una cantidad de personas que todos tienen su caracteres, sus forma de vida, su cultura, su idiosincrasia. Aparte de eso, unos no somos de aquí, y a aparte de eso, cada quien tiene una vivencia personal y un problema X. Todo eso influye a la hora de relacionarnos en lo interno. Yo, particularmente, estoy súper apurada en este momento, pero sin embargo, busqué el tiempo para conocerte y colaborar con lo que me está pidiendo y para enterarme porque soy una persona muy curiosa. Esos factores influyen, no solamente el factor tiempo. Cada quien tiene un problemas X y eso se mezcla en lo interno porque somos casi una familia, yo llego aquí desde las 8 de la mañana y me voy ahorita, cuando pueda. Él se va cuando pueda y las demás personas también se van cuando puedan, o sea convivimos mucho tiempo juntos.
- Estamos más juntos en el trabajo que con nuestra propia familia
- Como toda familia siempre hay las desavenencias las discusiones, pero al otro día volvemos a abrasarnos, Nos queremos igualito.
- Antes habían las peleas y en seguía las malas caras como por quince días. Ahora no. Nos decimos las cosas, lo que queramos y al otro día normal, como si nada.

En cuanto a los jefes subrayan los factores externos como los elementos que mayor incidencia tiene en el ambiente laboral y que causa malestar interno, pero que a su vez generan malestar en personas externas a las empresas que deben ser atendidos. Los gerentes medios se convierten en mediadores en un intercambio que involucra actitudes y tratos poco cordiales en las relaciones interpersonales en lo interno y lo externo que incide en el ambiente tenso que se puede experimentar en el área de trabajo –redacción y no en la generalidad de la empresa- ocasionalmente.

Hay que resaltar la comparación que hacen los jefes del ambiente de trabajo en cuanto al trato cordial, amistoso y de apoyo con la familia. Considerar a la organización como el núcleo familiar la dota de unos atributos muy significativos, ya que en los momentos difíciles y las discusiones no se horada su naturaleza ni el afecto. Esta perspectiva de familiaridad es compatible con el 96,74% de los encuestados que consideran necesario un trato amistoso, cordial y de apoyo entre los actores de la organización.

En cuanto al personal directivo los comentarios relativos al trato que dispensan al personal son los siguientes:

- **EDC-.02 R)** Siempre hable muy bien de ellos porque, me consta que, hacen el trabajo muy bien, y los alabo públicamente, estén presentes o no, siempre hable bien de ellos.
- **EDN-01 R)** Si, claro.

El nivel directivo considera que tiene un buen trato con los empleados de la organización, que hacen elogios de sus trabajos y actividades, actitudes que permiten tener un mejor ambiente de trabajo, por cuanto al optimizar las relaciones interpersonales se crea un clima de confianza entre los actores, lo cual incide directamente en el clima laboral. Elogiar o reconocer al personal es un recurso motivacional poderoso para que el trabajador siga haciendo su labor como corresponde.

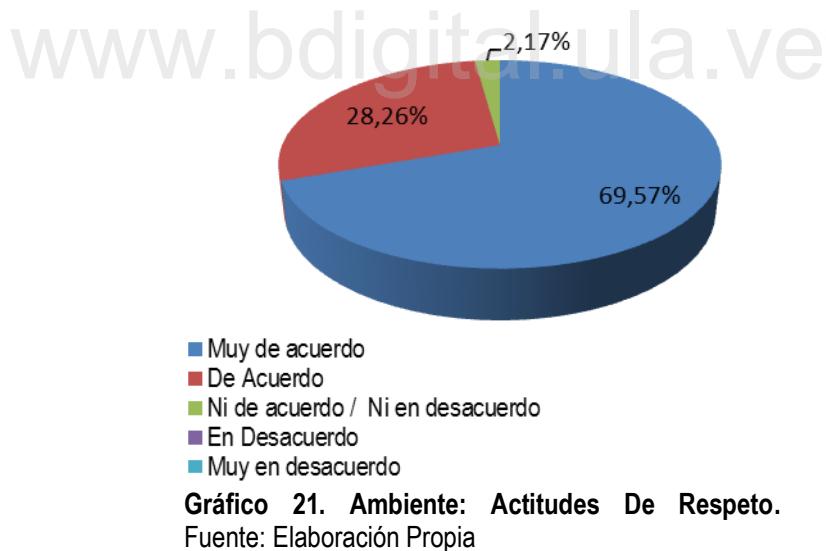
21 Considera como necesario que sus actitudes o criterios sean respetados por los compañeros de trabajo

Tabla 32
Ambiente: Actitudes de respeto

OPCIONES	ÍTEM N° 21		TOTAL	%
	M	F		
Muy de acuerdo	31	33	64	69,57
De Acuerdo	16	10	26	28,26
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	1	1	2	2,17
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

El 69,57% están muy de acuerdo en que por los compañeros de trabajo sean respetuosos de las actitudes u criterios que él pueda tener en las relaciones de trabajo e interpersonales. El 28,26% está de acuerdo al considerar, mientras que el 2,17% es indiferente ante la proposición.



En el ítem 21 obtuvo una alta incidencia el descriptor de consentimiento, al igual que el presente donde alcanza el 97,83% de los consultados que señalan como necesario que sus actitudes o criterios sean respetados por los compañeros de trabajo. Por lo tanto, las actitudes deben ser acordes a las conductas propias del entorno social y organizacional, que

coadyuven a tener relaciones personales agradables y que no hagan insopportable el ambiente de trabajo.

Según Luc Brunet (1987.13 1968: 24 en Taguiri Brunet): “El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sicológicas y culturales de la organización”. Esto permite considerar a una serie de factores sicológicos como a las propias actitudes de cada trabajador y que afectan las conductas de las otras personas y marcan la realidad cultural de la empresa.

Ahora bien, los jefes de las unidades intermedias cómo estiman los valores corporativos en relación con las actitudes o criterios de los subordinados en el ambiente de trabajo:

- Como lo dije hace rato, aquí mucha gente que tiene 30 o 40 años en la empresa. Es mucho tiempo, por lo tanto considera esto suyo, como si fuera su propia casa. Así que están pendiente de que todo salga bien.
- Yo creo que son los valores que hay en cualquier empresa. Valores universales como la responsabilidad, el respeto, la solidaridad. Todos los valores que uno conoce y son los comunes.
- El compromiso, la ética profesional.
- Los valores propios de una organización: el compromiso, la responsabilidad.
- Yo creo que la responsabilidad es la más importante.
- La fe forma parte de uno de esos valores por ser un periódico de carácter religioso.
- De hecho de entrada tiene que haber responsabilidad, ética y después todo lo demás.

Para los jefes los valores que se observan en ambiente de trabajo son los universales como la responsabilidad, la ética, el compromiso, el respeto, la solidaridad y la fe en Dios, entre otros. De igual modo, la organización se asume como un compromiso como si se tratara de su propia casa. Estos valores universales y particulares ¿qué relación guardan con las actitudes o criterios que los trabajadores desarrollan en la institución? Al respecto. Robbins (2004:¶64) nos explica que: “Los valores son importantes para el estudio del comportamiento

organizacional porque tienden los cimientos para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones”.

Esta relación entre valores y actitudes permite evaluar la percepción que los actores poseen referente al clima organizacional. Por un lado, se evidencia cuando el 96,74% del nivel operativo considera necesario que las actitudes o criterios sean respetadas en el ambiente de trabajo y, por el otro, los jefes medios expresan que los valores predominantes el ambiente de laboral son la responsabilidad, la solidaridad, el respeto, la ética, lo cual se traduce en que existe respeto por las actitudes y criterios propios de los actores como consecuencia lógica del respeto, la solidaridad que son atributos esenciales en buenas relaciones interpersonales y en el buen clima organizacional.

Desde el punto de vista de los directores estas fueron sus opiniones con respecto a actitudes de sus subordinados en el ambiente de trabajo:

- **EDC-02 R)** Yo creo que uno da vueltas por todos los lugares de trabajo. Saludarlos a la gente y se aprovecha para preguntarles ¿qué problemas tienen? ¿Cómo va todo? Yo procuro ir a saludar a la gente donde está.
- **EDN-01 R)** Siempre estoy en actividad.

A los directivos les agrada el trabajo que desarrollan, les gusta estar activos y pasearse por los diferentes lugares para recoger las expectativas de los empleados. Es interesante como el tren gerencial hace recorridos para conocer de primera mano las situaciones, saludar al personal, actitud que –estimamos- permite fortalecer las relaciones interpersonales y desarrollar un buen ambiente de trabajo.

En los tres niveles de la organización las percepciones en cuanto a la apreciación de las actitudes y los valores que influye en el ambiente de trabajo, están en correspondencia con lo expuesto por Morales (2006:¶25), quien señala que “se basa precisamente en la medición de sus manifestaciones, que son, en este caso, reacciones valorativas ante opiniones referidas a creencias (no conocimientos), sentimientos o conductas.” Es, en

esencia, lo que posibilita que haya conductas aceptables entre todos los miembros de la organización y los valores en los cuales se soportan dichos criterios.

Por lo tanto, las conductas y las actitudes es lo que García (2006:¶52 en Silva Vázquez 1996: 31) refiere como:

... las metas y las tácticas de los individuos a través de las cualidades se manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes en el clima'. Podemos ver nuevamente la expresión de la importancia del individuo, con la aportación de metas, tácticas (procederes), y consecuencia de lo anterior las actitudes individuales.

Entendemos que el clima va estar condicionado por las conductas, las actitudes, las expectativas que se derivan de las relaciones interpersonales los individuos en la organización.

22 Considera necesario el cambio de actitudes y en el comportamiento por la influencia que ejerce el ambiente de trabajo en la empresa

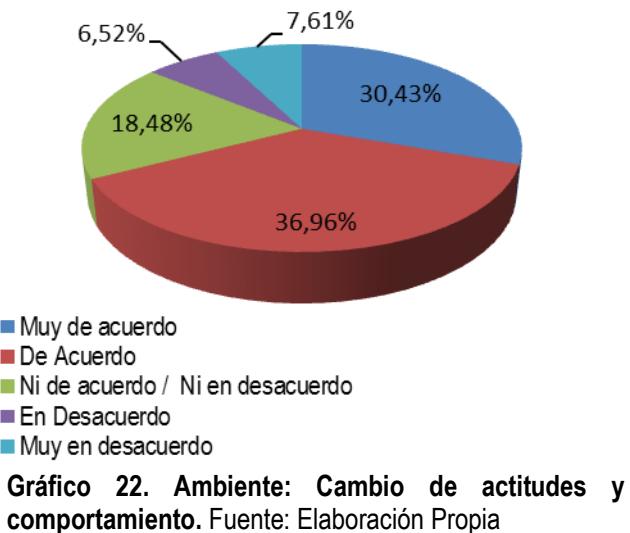
Tabla 32
Ambiente: Cambio de actitudes y comportamiento

OPCIONES	ÍTEM N° 22			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	13	15	28	30,43
De Acuerdo	21	13	34	36,96
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	12	5	17	18,48
En Desacuerdo	1	5	6	6,52
Muy en desacuerdo	1	6	7	7,61
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

El 30,43% está muy de acuerdo con que es necesario un cambio de actitudes y en el comportamiento por la influencia que ejerce el ambiente de trabajo en la empresa, otro 36,96% está de acuerdo con el enunciado anterior, mientras que el 18,48% no están ni de

acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta. Por otro lado, hay un 6,52% que expresó su desacuerdo y otro 7,61% que señaló estar muy en desacuerdo formulación propuesta.



Con todo lo anterior se puede observar que los encuestados consideran muy necesario el cambio de actitudes en el comportamiento por la influencia del ambiente de laboral, alcanzando un 30,43%, en ese mismo nivel de aceptación un 36,96% están de acuerdo en lo expuesto en este ítem, por lo tanto se puede decir que verdaderamente el clima organizacional influye en el comportamiento de los actores de la organización. Es significativo que el 67,39% de los encuestados estime que los cambios en el comportamiento están influenciados por el ambiente de trabajo.

Para Taguiri (1968:390) el clima organizacional “es la calidad relativamente permanente del medio ambiente interno de una organización, que la experimentan sus miembros, que influyen en su conducta y se puede describir en términos de valores de conjuntos particulares de la organización”. Efectivamente, deducimos que la calidad del medio ambiente interno está influenciado por el comportamiento de los actores, en cuanto a sus actitudes y valores que se dan el desarrollo de las actividades en la empresa.

Sin embargo hay 18,48% que se inclinan a ningún lado de la balanza y están al margen de esta opinión, es un valor promedio para esta opción, puede estar dado por la forma

en que estas personas ven las cosas y no por una realidad objetiva. Tal vez, no sean visto afectados por un cambio de comportamientos debido a que son personas que se adaptan fácilmente a las situaciones.

Destaca del otro lado de la balanza, en menos proporción, el nivel de desacuerdo que se ubica en el 14,13%. Estos encuestados no consideran que una persona cambie de actitud en su comportamiento por la influencia que ejerce el medio ambiente de trabajo. Estas personas podrían valorar como incondicionales a su conducta, a su pensamiento y la forma de hacer las cosas y no consideran que por la influencia que pueda tener el ambiente laboral ellos cambiarían de parecer, aunque ello genere deterioro en las relaciones interpersonales y por ende en el ambiente de trabajo.

El nivel de gerencia intermedio valora de la siguiente manera el cambio de actitudes y de conductas por la influencia que ejerce el ambiente en el área de trabajo:

- A veces es difícil con una carga de trabajo detectar esa conducta en una X persona. Pero si ocurre, a veces. En el otro grupo había una actitud que no era la más óptima, por ejemplo: no hacían las cosas como tenían que hacerlas. Hay que regirse por unos parámetros, entonces como consecuencia, se salían las del carril a veces. Esa conducta de la gente generaba un clima hostil, duro y no permitía que el trabajo fluyera, pero ya se ha ido mejorando.
- Dentro de la redacción tenemos una relación directa, que es el espacio donde nosotros nos movemos. Con el resto de los grupos de trabajo hay una relación no tan directa, porque nuestro trabajo no depende de ellos, por ejemplo con la administración. Mi trabajo depende de la información y dependemos del grupo de periodistas. Ahora si alguno no cumple o no cubre su meta, pues tenemos vacío y eso nos afecta. Aparte, hay otras realidades que quiero tocar. Hay situaciones, como le explicaba en la pregunta anterior, que tienen que ver con el ánimo que llegue la gente en el día: si tuvo un problema, de repente peleó con la esposa o se le espichó un caucho o llegó tarde por X o Y circunstancia. Entonces, a veces, si yo estoy histérica, puedo maltratar a una persona "oye mire" o le hablo de mala forma, cosa que no hago, pero que pudiera suceder. Ya eso afecta al resto del grupo. Pueden ocurrir cosas

menores de las que estoy diciendo. Casualmente, tenemos alguien que amaneció un poco malcriado, y que si es muy grave nos afecte. Puede ser una palabrita o un comentario que nos influya, pero es una cosa muy pasajera. Vuelvo y repito, es cosa de ahorita, más tarde se olvida.

- Alegres, hablamos pero cada quien cumple su trabajo.
- Aquí todos nos respetamos.
- Nos colaboramos los unos y los otros.
- Eso depende de la personalidad de la persona. A veces vienen, de repente, estresadas.
- Pues, pienso que son las conductas de las diversas personalidades de cada profesional. En escala pequeña, en la sala de redacción, están todas las personalidades que se encuentran en el periódico y en la sociedad. Esas son las conductas: el tímido, el callado, la persona extrovertida, el que de repente quiera decir una mentira. Aquí encontramos todas las personalidades.

Es muy importante para esta investigación destacar la actitud negativa expuesta por uno de los jefes, dado que al salirse del carril una situación, influye en el comportamiento de las personas generando un clima hostil en el trabajo. Aunque no es recurrente y no es indicio en el comportamiento permanente se debe prestar atención a los cambio de actitud de los actores que pudieran influir negativamente en el comportamiento y por lo tanto en el clima organizacional para ubicar esos episodios y tener un protocolo de actuación ante tales circunstancias.

Por otro lado, los mandos medios compartieron sobre los factores externos que pueden provocar una conducta poco amigable en el trabajo y que interviene en las relaciones interpersonales y un buen clima laboral. Aunque la conducta depende de las personalidades de cada miembro de la organización y, en este caso, como se trata de medios de comunicación existen todo tipo de personalidades desde el introvertido hasta el extrovertido. La naturaleza de la actividad empresarial permite abrir un compás cultural y social en el grupo, entendiendo que constantemente se verán influenciadas el ambiente de trabajo y por el cambio que el entorno imprime a la empresa y sus currantes.

Los directores señalan que el comportamiento, las actitudes o las conductas de los empleados son influenciados por el ambiente en el área de trabajo de la siguiente manera:

- **EDC-.02 R)** Cada día estamos necesitando más calidad humana y profesional. Insistimos mucho en el trato a la gente que viene aquí: el saludo, la atención, la manera de responder al teléfono, la forma como dar una información. Insistimos bastante que haya un buen trato hacia el que nos visita. Eso tiene como recompensa que la gente se trate mejor, que sean más cordiales, compartan un café, comunican sus problemas. Con ello se han superado muchos conflictos. De pronto persiste un poquito de celos en el trabajo. Considero yo, que la gente se respete y se quiera, es una bendición.
- **EDN-01 R)** Hasta ahora no se nos ha presentado una cosa así. No. Gracias a Dios.

El nivel gerencial resalta la calidad humana y profesional como un elemento importante en el comportamiento de los trabajadores en la organización, ello permite tener actitudes amigables, disposición para compartir y recibir experiencias que influyen directa o indirectamente en las relaciones interpersonales. También se valora el talante positivo en el trato de los empleados hacia el cliente, aunque sabemos que dicha relación por las características del oficio siempre generará roces, lo que debe asumirse como un atributo distintivo de las casas editoras que debe ser enseñado y valorado como parte de su manera de hacer y ser, es decir que es constitutivo de su cultura y, por lo tanto, debe aprenderse a gestionar.

Considera Pelaes (2010:¶46) que el “Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento”. En este sentido es que entendemos que el trato es un factor relevante e influyente en el clima organizacional, ya que propende a generar una interacción buena o no entre los mismos actores y con el entorno.

Los gerentes y los jefes pueden alterar el comportamiento de sus subordinados de manera positiva o negativa debido a sus actitudes, así lo expone Luc Brunet (1987:28 en Liket 1974) al referirse que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”. Es muy importante este aspecto, dado que los directivos generan apertura o rechazo al percibir los currantes actitudes que los motiven o desmotiven en el desarrollo de las actividades, de esta manera propiciando o no un buen clima organizacional.

Finalmente, en el cambio de actitud en el comportamiento de los actores tiene una influencia decisiva el clima laboral para bien o para mal, se expresa a través de las conductas de los directivos, jefes medios o los grupo de trabajo, quienes generan por su comportamiento en las relaciones interpersonales cambios positivos o negativos y por consiguiente afectando el ambiente laboral.

23 Considera usted que su compromiso con la organización ha perjudicado su vida personal.

Tabla 34
Ambiente: Compromiso con la organización

OPCIONES	ÍTEM N° 23			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	3	1	4	4,35
De Acuerdo	2	4	6	6,52
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	12	9	21	22,83
En Desacuerdo	12	12	24	26,09
Muy en desacuerdo	19	18	37	40,22
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Para el ítem que describe si el compromiso con la organización perjudica su vida personal los encuestados opinaron que en un 4,35% están muy de acuerdo con ello; el 6,52% están de acuerdo, mientras que el 22,83% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Destaca, la

alta valoración de rechazo que tiene este planteamiento que va de un 26,09% en desacuerdo y un 40,22% que está muy en desacuerdo.



Gráfico 23. Ambiente: Compromiso con la organización. Fuente: Elaboración Propia

Resalta el hecho de que el 66,31% no cree que su compromiso con la organización les ha perjudicado en su vida personal. Quiere esto decir que las personas están comprometidas con la organización o que son personas que en lo individual pueden enfrentar retos y exigencias por su propias fuerzas sin afectar su relación con los demás y consigo mismos y con las exigencias del trabajo.

Al respecto, Chiavenato (2000:85) nos ayuda a aclarar tal disyuntiva, en el sentido que dicha actitud es reflejo a una sana “salud mental” y de una buena adaptación laboral que implica tres elementos básicos: “1) sentirse bien consigo mismo.2) Sentirse bien con respecto a los demás. 3) Ser capaces de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida”. Este planteamiento nos hace comprender la alta valoración que obtuvo el descriptor referente a que su compromiso con la organización no perjudique la vida personal del trabajador.

El hecho de que apenas el 10.87% este de acuerdo con que el compromiso con la organización perjudica su vida personal y el 26,09% se abstenga de opinar al respecto es

significativo en la medida que apoya lo dicho en el párrafo anterior de la adaptación del trabajador y constituye un indicio del buen ambiente laboral existente en los diarios. Los resultados de la encuesta sorprenden porque el comprometerse con la organización, dada la naturaleza de la actividad a la que se dedica, requiere del trabajador disposición para laborar tiempo extra, días festivos, actividades fuera de la jornada laboral y lugar del trabajo, que les quite tiempo para compartir con la familia, a sus actividades personales y a la vida social y de ocio. En el año son muy pocos los días en que los diarios dejan de salir.

Los gerentes no sienten que su desempeño afecte su vida actividades personales o familiares, al respecto comentaron:

- **EDC-02** R) Para nada. Yo doy vueltas por todos los lugares de trabajo. Voy a saludar la gente y preguntarles ¿qué problemas tienen? ¿cómo va todo? Yo procuro saludar a la gente donde está.
- **EDN-01** R) No, nunca. Siempre estoy en actividad.

El nivel directivo no se siente afectado por su compromiso con la organización, se muestran agrados en sus funciones como gerentes, les agrada el trabajo que desarrollan, les gusta estar activos y también pasar por los diferentes lugares de la organización para recoger expectativas de los actores de la organización.

Al finalizar esta sección se puede decir que una persona no necesariamente puede perjudicar su vida personal al tener un compromiso con la organización, por cuanto esto demuestra que hay una buena adaptación laboral, que se expresa en tener buenas relaciones interpersonales y por consiguiente una atmósfera agradable de trabajo. Ahora bien, es oportuno señalar que dicho compromiso no se puede confundir con motivación para trabajar, aunque puede considerarse un elemento que la propicia.

24 Considera usted que es necesario sentirse identificado y comprometido con la organización en la cual trabaja.

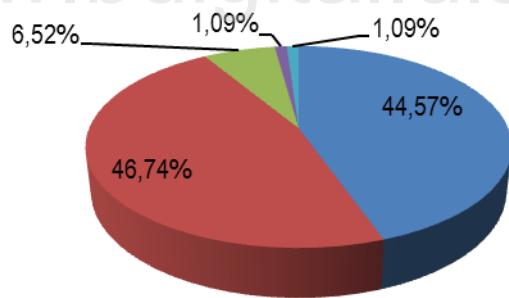
Tabla 35
Ambiente: Identificación y compromiso con la organización

ÍTEM N° 24				
OPCIONES	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	19	22	41	44,57
De Acuerdo	24	19	43	46,74
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	5	1	6	6,52
En Desacuerdo	0	1	1	1,09
Muy en desacuerdo	0	1	1	1,09
Totales	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de este ítem hablan bien de las empresas periodísticas, por cuanto el 44,57% (muy de acuerdo) y el 46,74% (de acuerdo) comparten la necesidad de sentirse identificados y comprometidos con la organización. Apenas un 6,52% son indiferentes al planteamiento y solamente el 1,09% está en desacuerdo y el 1,09% muy en desacuerdo.

www.bdigital.ula.ve



- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Gráfico 24. Ambiente: Identificación y compromiso con la organización. Fuente: Elaboración Propia

El nivel de aceptación de quienes están de acuerdo con la necesidad de sentirse identificado y comprometido con la organización es del 91,31% de los encuestados. Estos guarismos son un buen indicio del clima organizacional que los trabajadores perciben en los medios de comunicación impresos de San Cristóbal, lo cual a su vez habla de la integración

que hay con el propósito empresarial. Además, que si juntamos este dato con los conseguidos en el ítem anterior, podríamos inferir que el ambiente laboral es inmejorable en estas empresas.

Por otra parte, encontramos un 6,52% que son neutrales con dicho propósito y un 2,17% que está en desacuerdo con dicha necesidad de identificación. Es probable que esta actitud se corresponda a lo que Marchant (2006:¶25) destaca como “que los jefes coercitivos ejercen acciones tales como castigar (...) pero a la luz de la evidencia científica en análisis de la conducta humana, tales estilos de jefatura provocan ansiedad, frustración y bajo compromiso de los trabajadores con las metas y propósitos de la organización”. Lo vemos como un indicador de que algo no marcha bien, aunque no es muy significativo, proyecta un pequeño foco de hostilidad en la interacción.

No registraron comentarios del nivel intermedio al respecto. Presenta a continuación las opiniones que de los directivos acerca del compromiso de los empleados con la organización, a través de la interrogante si ha sido fácil o no hacer equipos de trabajo con las personas a su cargo:

- **EDC-02** R) Con los que estamos cerca no. Claro, tenemos una comunicación permanente, un diálogo constante e incluso en medio de los problemas siempre nos llamamos. Estamos listos todos como un equipo, para enfrentar las cosas que nos corresponde, especialmente, en la administración.
- **EDN-01** R) Si, bueno. Hasta ahora tenemos un personal que tiene tiempo, que está adaptado. Así como ellos están adaptados, uno también se adapta al personal.

Los directivos estiman que ha sido fácil hacer equipo, sobre todo, con el personal que está cerca, estos casos se patentizan las áreas de administración y redacción. En general, existen buenas relaciones interpersonales, una actitud de compromiso y al trabajo en equipo. En los otros departamentos, pareciera que no ha habido una integración tan directa con la dirección, quizá se patentice la complejidad de las organizaciones, los diversos horarios de labor, entre otros. No obstante, a pesar de la percepción que tienen los gerentes, es revelador

el porcentaje de identificación y compromiso de los empleados con la organización y como reflejo del buen clima laboral.

25 Cree necesario que el jefe establezca una atmósfera de confianza con el grupo de trabajo que coordina

Tabla N° 36
Ambiente: Atmósfera de confianza

OPCIONES	ÍTEMS N° 25			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	31	27	58	63,04
De Acuerdo	17	17	34	36,96
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	0	0	0	0,00
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Resalta el hecho de que el 63,04% considere como muy necesario que el jefe establezca una atmósfera de confianza con el grupo de trabajo que coordina y que el 36,96% también esté de acuerdo al respecto y que no se registre una opinión contraria o indiferente.



Gráfico 25. Ambiente: Atmósfera de confianza.

Fuente: Elaboración Propia

Al comenzar la investigación presuponíamos que las relaciones interpersonales incidían en el clima organizacional, ahora al verificar con los resultados del ítem 25, en el que el 100% de los trabajadores manifiestan que están muy de acuerdo con que el jefe establezca una atmósfera de confianza con el grupo de trabajo que coordina, confirma nuestra sospecha inicial de la incidencia que tienen las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los medios de comunicación impresos regionales.

La confianza es un elemento importante en el desarrollo de las relaciones interpersonales, esto se evidencia en que el 100% de los encuestados considera necesario mantenerla para garantizar un buen clima organizacional. Esto lo corrobora Méndez (2006: 69), quien considera que “son elementos indicativos de un clima organizacional orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de la organización, por lo cual sería posible concluir la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso”.

La afirmación de Méndez está en concordancia con la hipótesis planteada en esta investigación, referente a si las relaciones interpersonales inciden en el clima organizacional, lo cual se explica a partir de la confianza, que es una acción que deriva de la actitud y el

comportamiento de las personas en la organización independientemente si se ubican el nivel alto, intermedio o bajo, y que propenden a generar un buen o no clima organizacional

Para el nivel intermedio, la necesidad de crear una atmósfera de confianza con el grupo de trabajo que coordina, es referida de la siguiente manera:

- Si existe una atmósfera de confianza.
- Si claro. Si hay un ambiente de confianza.
- Si hay una buena atmósfera de confianza entre el grupo de trabajo.

Las respuesta dadas por los jefes medios reafirman lo dicho en los párrafos anteriores y suman elementos de juicio en la verosimilitud de nuestra hipótesis. Ellos también perciben una atmósfera de confianza con el grupo de trabajo. Por lo tanto, hay una estrecha relación con la percepción del nivel operativo, al considerar necesaria la atmósfera de confianza. El dato por sí solo no es significativo, adquiere trascendencia cuando entendemos que tanto la gerencia media como los operarios trabajan en conjunto, hacen equipo e interactúan todos los días y es donde el ambiente de confianza requiere que no se rompa para que se dé el clima de confianza en esa área de trabajo.

Ahora bien, cómo los directivos generan esa atmósfera de confianza con el personal a su cargo:

- **EDC-02 R**) Si, sin duda siempre hablo muy bien de ellos porque, me consta que, hacen el trabajo muy bien y los alabo públicamente, estén presentes o no. Siempre hablo bien de ellos.
- **EDN-01R**) Si, claro. Claro que la generamos.

El nivel directivo concuerda también con la percepción que tienen los jefes departamentales y el personal operativo, utilizan la confianza como un mismo código en la interacción y esto los lleva a expresarse bien del personal que regenta, por consiguiente su incidencia positiva en las relaciones interpersonales y en el clima organizacional.

En conclusión, se ratifica que hay código en común en los tres niveles de la organización y que fundamenta en la existencia de una atmósfera de confianza. Como consecuencia, el clima organizacional y las relaciones interpersonales son percibidos favorablemente, en la medida que las actitudes y los comportamientos son indicativos de ello en las áreas de trabajo. Podríamos inferir que ello coadyuva a proyectar una buena imagen institucional y en la percepción que se hacen los trabajadores del ambiente laboral.

Esto da respuesta a la hipótesis planteada en esta investigación referente a que la comunicación y la relación interpersonal inciden en el clima organizacional positiva o negativamente en la medida en que se desarrolla la interacción entre los actores de la organización. En el caso de estudio, las buenas relaciones interpersonales inciden positivamente en el clima organizacional de los medios, a través de una atmósfera de confianza entre los diferentes niveles de las organizaciones.

Percepción

Si partimos de que la percepción es la capacidad de captar y conocer elementos de nuestro entorno, por medio de los sentidos. Y que gracias a la percepción nos conectamos con la realidad, y nos relacionamos con ella y todos los individuos que la componen. Pero también es el proceso mediante el cual construimos las representaciones mentales de la realidad desde las abstracciones que hacemos de lo que se define como lo esencial de la realidad externa.

Entonces, desde esa perspectiva valoramos a la percepción como un elemento que interviene en el clima organizacional en la medida que implica la capacidad de captar y conocer elementos de nuestro entorno, que bien pueden traducirse en las experiencias, vivencias a través de las cuales construimos y condicionamos los distintos comportamientos y las diversas actitudes que como individuos tenemos frente a la realidad y la interacción que propiciamos en la empresa. El análisis del descriptor lo fundamentamos en la percepción que tienen los trabajadores relativa al grado de satisfacción que tienen los actores de la organización en la que laboran.

26 Recomendaría a sus amigos la empresa donde laboras como un buen sitio de trabajo

Tabla N° 37
Clima Organizacional: Recomendación de la empresa a otros

OPCIONES	ÍTEM N° 26			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	18	13	31	33,70
De Acuerdo	18	28	46	50,00
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	5	1	6	6,52
En Desacuerdo	7	1	8	8,70
Muy en desacuerdo	0	1	1	1,09
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

El 33,70% de los encuestados está muy de acuerdo en recomendar a sus amigos la empresa donde laboran como una buena opción para trabajar; el 50,00% está de acuerdo, mientras que el 6,52% se pone al margen de la tentativa de recomendación. El 8,70% optó por no considerar esa posibilidad, junto al 1,09% que está muy en desacuerdo en proponer esa tentativa a sus amigos.



En este ítem valoramos la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional. La pregunta formulada recoge un 83,70% de aceptación, que deducimos y expresa el nivel alto de satisfacción que tienen los empleados con estas empresas.

Gan (2007:¶178) comenta que “la percepción de bienestar y de satisfacción laboral (surgida de la interacción de los miembros), es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas”. Al mostrar la satisfacción con el ambiente de trabajo, los actores no solamente expresan su gusto por el lugar de labor, sino que constituye una proyección simbólica poderosa de la empresa que hace el subordinado hacia su familia y los amigos del espacio de trabajo. Lo interesante ya no es el hecho de trabajar sino laborar en la empresa tal. Es lo que da prestigio, dota al sujeto de la representatividad social de que goza la organización.

Hay un 6,52% que no opinan a favor ni en contra de recomendar a los amigos la empresa como un buen lugar para desarrollarse profesionalmente. Igualmente, hay un 9,78% que bajo ninguna circunstancia recomendaría a dicha organización como buena para lograr las metas que se han trazado. La insatisfacción que se proyecta en estos datos, aunque no es significativa, podría -en cierto modo- erosionar la imagen de la organización o convertirse en un foco de desmotivación que pudiera carcomer las bases del buen clima organizacional y de las relaciones interpersonales.

Al nivel intermedio no se les consultó directamente si recomendarían a sus amigos la empresa donde laboran como un buen sitio de trabajo sino la impresión que en lo personal tienen de la organización en la prestan sus servicios, para que emitieran juicios de valor al respecto:

- Yo que tengo 15 años aquí. La empresa, como tal, hasta el momento ha sido responsable. Aquí cuando la gente se ha ido, la empresa ha respondido, tal vez no como quisiera la persona, pero ha cumplido. También se ha cumplido con los clientes, con los lectores, que son básicamente la materia prima de nosotros.

Ellos forman parte de la organización. De ahí la responsabilidad que uno tiene al trabajar para ese grupo, aunque uno no sepa quiénes son, pero sabe que están ahí y que existe por los niveles de venta del periódico. Hay gente que está esperando lo mejor que uno pueda dar, de ahí la responsabilidad que tiene la empresa con los que están afuera.

- Yo tengo muy poco tiempo en la empresa. La experiencia de 7 o casi 8 meses que tengo acá. Es una empresa que me ha respondido, me siento respaldada. Estoy satisfecha. No es mucho lo que puedo decir al respecto.
- Pienso lo mismo que la licenciada y hasta los momentos me siento muy satisfecha con mi trabajo y con lo que hago. Vengo de un cambio drástico. Para mí es lo mejor que he tenido en cuanto al trabajo.
- No he viviendo la experiencia de otro trabajo hasta ahorita, porque este ha sido mi único trabajo. Ha sido mi escuela, porque al igual que mi compañera entramos haciendo pasantías y quedamos trabajando. Es una gran oportunidad que esta empresa ha dado a todos los pasantes. La mayoría de las personas que trabajan aquí han ingresado por las pasantías, además nos dan la oportunidad para que se vaya creciendo profesionalmente. Hay becas para sacar un Técnico Superior Universitario. Aparte, están los convenios con la Cámara de Comercio y otras empresas para hacer cursos. Casualmente, ahorita tengo dos muchachas que están haciendo un curso. Al ser una empresa que nos ayuda a crecer profesionalmente, es una de las grandes motivaciones para que el empleado haga las cosas con gran amor y no traba solo por la plata. Es una empresa muy permisiva, no hay presión como en otras que son solo cinco minutos para ir al baño. Aquí cada quien hace sus cosas totalmente porque cada quien sabe lo que le toca que hacer y no porque están encima de él.
- Aquí tengo estabilidad. Me parece que está bastante bien. Claro, tenemos una característica que pasa en muchas organizaciones de la zona, que son empresa familiares, que una sola persona es la que dirige. Ello en cierta forma hace que no se puedan implantar aspectos de la empresa moderna.
- Yo siento que le clima de trabajo es bueno. No hay problemas porque cada quien hace su trabajo. La mayoría son personas con más de cinco años, que conocen muy bien su trabajo, cumplen porque como es una empresa privada hay que cumplir de verdad.

El personal del nivel medio se considera satisfecho con la organización donde desarrollando su actividad laboral y se sienten respaldados, fundamentan esta percepción en la oportunidad de superación profesional, la estabilidad laboral y que el respaldo de la empresa se traduce a su vez al resto de los trabajadores y a los clientes. El hecho de que la trayectoria empresarial sea en conjunto de más de 20 años, es un elemento que inspira confianza. Otro factor a destacar es que –en general- no existe una alta rotación de personal lo que podría tomarse como un indicio favorable al clima organizacional que experimentan.

A los directores evidentemente no se les podía preguntar si recomendaría a sus amigos la empresa donde laboran o la impresión personal que tienen de la organización, dado que sus respuestas serían sesgadas. Para contrastar los resultados valoramos su percepción referente al diseño de actividades en la empresa y el impacto y satisfacción que ello genera en los trabajadores en general:

- **EDC-02** R) Creo que puede ser mejor tanto en lo técnico, como en lo científico y en lo humano. Siempre hay una posibilidad de mejorar. Pero, está bien.
- **EDN-01** R) Yo creo que estamos muy bien. Estamos muy bien porque todos trabajamos en lo que tenemos que hacer, no hay problemas de nada. Cada quien tiene su puesto. A parte, en la redacción todos los días cambian las cosas, porque la dinámica hace que todos los días se presente una cosa diferente. Cuando uno ve alguna cosa, yo subo inmediatamente con el encargado, para ver qué opinión tiene sobre ello.

Los directores consideran que las actividades y el impacto que ellas generan podrían calificarlas como muy bien, aunque estiman que podrían mejorar en lo técnico, científico y en lo humano. Esto concuerda con el comentario que formuló uno de los mandos medios en párrafos atrás, que al tratarse de organizaciones de carácter familiar, su filosofía de gestión es ortodoxa para adaptar actividades, equipos y tecnología de vanguardia y adaptarse al cambiante mundo de las tecnologías de la información y la comunicación. Aunque no es objeto de estudio esta observación, pareció relevante dejar sentado el hecho porque al tratarse de una opinión que valora la naturaleza de la empresa como familiar está relacionado

como un indicio de la percepción que se tiene del lugar de trabajo. No obstante, el nivel de satisfacción con la organización en los tres niveles es común y puede inferir que la percepción apunta considerar a las empresas periodísticas como un buen sitio para labor y que se puede recomendar para hacer carrera y desarrollarse como profesional, lo cual muestra la elocuencia de la percepción favorable que sobre el clima organizacional experimentan dichas organizaciones.

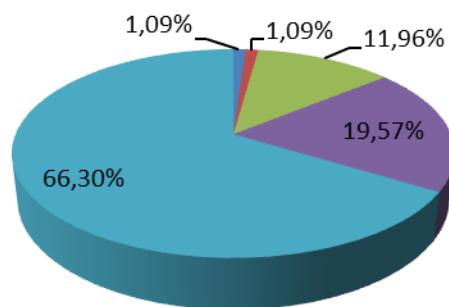
27 Le da vergüenza decir que trabaja para la empresa en que actualmente lo hace:

Tabla 38
Clima Organizacional: Satisfacción laboral con la empresa

OPCIONES	ÍTEM N° 27			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	0	1	1	1,09
De Acuerdo	1	0	1	1,09
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	7	4	11	11,96
En Desacuerdo	9	9	18	19,57
Muy en desacuerdo	31	30	61	66,30
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

El apego de los trabajadores con su centro de labor es muy potente. Los resultados no dejan dudas, pues tanto el 1,09% que expresó sentirse muy de acuerdo como el 1,09% que opinó estar de acuerdo en que se avergüenzan de decir que trabajan en la empresa que actualmente lo hacen. Mientras que el grupo que se declara indiferente al respecto es del 11,96%. Por otro lado, los que no tienen esa percepción negativa ni de rechazo a la proposición de sentir vergüenza por trabajar donde lo hacen se reparte en un 19,57% que está en desacuerdo y un 66,30% que está muy en desacuerdo.



- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Gráfico 27. Clima Organizacional: Satisfacción laboral con la empresa. Fuente: Elaboración Propia

El 85,87% los empleados considera como satisfactorio el laborar para la empresa donde actualmente lo hacen. Esta percepción, en primer lugar habla de la satisfacción con su lugar de trabajo, y en segundo, nos permite inferir que existe un buen clima organizacional en estas empresas de comunicación de San Cristóbal.

www.bdigital.ula.ve

Para el 2,18% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en sentir vergüenza al decir que trabajan para la organización que actualmente lo hacen. Y el 11,96% considera como ni satisfactorio o satisfactorio el lugar de trabajo. Esta percepción no agradable que posee este grupo de trabajadores – a manera de hipótesis- podría atribuirse a la inhibición que podría experimentar el trabajador por la presión política del ambiente externo contra los medios de comunicación. O ser el reflejo exacto del nivel de insatisfacción que tiene el trabajar con la empresa, con el grupo de trabajo o la posibilidad que no tenga buenas relaciones interpersonales con sus iguales.

Para contextualizar los resultados anteriores, Robbins (1994:122) señala que “los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales (percepciones) con el objeto de dar significado a su entorno”. Y para comprobar la veracidad de tal planteamiento, recurre a Brunet (1987:9), quien comenta que la mejor forma de conocer la percepción que tiene un trabajador referente a su lugar de trabajo es preguntarle directamente si “¿le gusta a Usted

mucho trabajar en esta organización?". Eso hizo con -aunque no con una pregunta tan directa- los resultados anteriores que exhiben la satisfacción con la organización y por consiguiente el orgullo de trabajar en ese lugar.

Los directivos expresan su percepción concerniente al desempeño de los mandos medios y operativos en la organización:

- **EDC-02** R) Que son personas que están contentos con su trabajo. De hecho tenemos personas que tienen más de 30 años trabajando aquí como Zoila. Otros tienen 3 o 4 años trabajando y están contentos. Incluso tenemos diversidad de edades desde jóvenes que apenas han pasado los 20 años, tanto personas mayores de 60 años. Todos se entienden muy bien, comparten parecido a una familia.
- **EDN-01** R) Pues yo no he escuchado nada. Que están contentos. No hay ningún inconveniente.

La percepción que tiene el nivel directivo de sus trabajadores sobre la consideran satisfactoria y que existe un buen clima organizacional, como testimonio de ello están las personas que tienen más de 30 años laborando en algunas de las organizaciones. Además, que el plantel está constituido por un grupo heterogéneo de edades, que mantiene unas relaciones interpersonales agradables, estimando que dicha relación se parece al trato que se dispensa en una familia.

A los mandos medios le pidió que hablaran de las experiencia agradables que han vivido como consecuencia del trabajo que desempeñan en las organizaciones. Este parecer permitirá compararlo con la idea que de ellos poseen los directivos y el agrado que pueden experimentar los subordinados de trabajar para la empresa en que actualmente lo hacen:

- Hasta ahora estoy a punta de terminar la primera edición especial e involucrada en la edición aniversario. Me satisface muchísimo, me llena de orgullo. Si quieres cuando termine esta etapa te respondo esa pregunta. Ahora son apenas siete meses, siento el regocijo de poder trabajar y hacer lo que me gusta todos los días.

- Conseguí estabilidad. Yo antes estaba errante, en un trabajo duraba un año y me iba. A pesar que la parte económica no es la que uno desea con esta profesión, me ha servido para fortalecer y obtener mi vivienda, para mejorar económicamente, para la crianza de mis hijos y que ellos vayan a la universidad, pero más que todo logré una estabilidad económica.
- Yo creo que mi mejor experiencia es haber hecho pasantías con tres personas universitarias, porque siendo una pasante de un curso, con tercer año de bachillerato para ese entonces y que me dijeron: Yuly te ofrecemos este cargo. Fue mi mejor experiencia. También aquí fue donde conocí a mi esposo, al papá de mi hija. He logrado tener mi carro y mi casa y estabilidad económica como personal.
- Mi caso es el mismo que Yuly. Entré como pasante, en ese momento se iba una persona de aquí y que habiendo otra persona que ya sabía todo, me ofrecieron a el cargo. Ahorita se fueron dos personas más y yo estoy con el trabajo de esas dos personas. Estoy a gusto y me siento capaz de hacerlo todo.
- Yo tengo mucho tiempo acá. Tengo dieciocho años laborando es bastante satisfactorio, sobre todo en la parte administrativa. Aquí vemos los resultados y logros en la gestión administrativa.

Los jefes de los diversos departamentos son personas que están llenas de experiencias agradables dentro de las organizaciones periodísticas. Su mayor vivencia está relacionada con que las empresas han garantizado su estabilidad laboral y económica, además han conseguido logros personales, la oportunidad de ascender laboralmente por méritos propios, conocer grandes personalidades públicas a nivel regional y nacional.

Para conocer mejor la percepción de los actores en las empresas, Brunet (1987:26) apunta que “es de hacer notar que puede haber variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe”. En este sentido, tanto las percepciones del nivel operativo sobre el lugar de trabajo, los jefes medios al expresar su opiniones relativas a las vivencias agradables en la empresa, como los directivos al hablar de sus subordinados coinciden en manifestar su satisfacción con lo consultado a cada grupo.

Esto se traduce en que a los empleados les gusta el lugar de trabajo, se sienten identificados y satisfechos con las organizaciones donde cotidianamente desarrollan sus actividades, lo cual se intuye es el reflejo de un buen clima organizacional. Al respecto, Goldstein y Blackman, (1978 en García 2006:¶80) señalan que en el “clima psicológico [...] el individuo organiza conceptualmente el entorno”. En este aspecto, los actores operativos han expresado que su entorno laboral es satisfactorio, los jefes medios tienen una buena percepción de la organización y los gerentes opinan favorablemente de sus subordinados. Esto trae consigo que el ambiente de trabajo sea agradable y por consiguiente les gusta trabajar en la organización donde se desarrollan como individuos y laboralmente.

28 Usted considera que podría más feliz si labora en otra empresa:

Tabla 39
Clima Organizacional: Percepción felicidad laboral

OPCIONES	ÍTEM N° 28			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	0	0	0	0,00
De Acuerdo	3	0	3	3,26
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	21	17	38	41,30
En Desacuerdo	8	11	19	20,65
Muy en desacuerdo	16	16	32	34,78
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Sorprende el grado de apego que los empleados tienen con las empresas periodísticas. Solo el 3,26% (de acuerdo) considera que sería feliz en otra empresa y un 41,30%. Está neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo): La balanza se inclinó en esta ocasión hacia los descriptores en desacuerdo con el 20,65% y muy desacuerdo con el 34,78% que consideran que no podrían ser más felices si laboran en otra empresa.

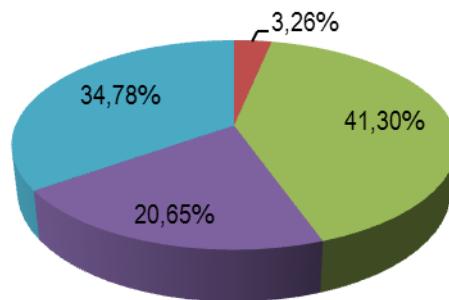


Gráfico 28. Clima Organizacional: Percepción felicidad laboral. Fuente: Elaboración Propia

El 55,43% de los consultados expresaron su desacuerdo al considerar que si laboraran en otra empresa serían más felices, con lo cual podemos deducir que tienen una percepción positiva del clima organizacional en las empresas. Resalta el alto porcentaje, 41,30%, que se mantiene al margen de expresar su acuerdo y desacuerdo con que sería más feliz en otro lugar de trabajo, mientras el restante 3,26% está de acuerdo que su felicidad estaría completa en otro lugar donde laborara.

Los resultados del ítem no dejan de llamar la atención ya que en las opciones anteriores han manifestados su aceptación con la empresa en un porcentaje bastante alto, y en esta oportunidad casi podríamos referir una igualdad en las apreciaciones. En consecuencia, se podría intuir que este resultado sea un indicio de riesgo o que pudiera afectar la percepción que han venido experimentando relativa a las relaciones personales o el clima laboral. Se estima que no, por el hecho que estén satisfechos con su trabajo, que tengan una percepción favorable del sitio de trabajo, no desdice de la aspiración individual y humana de querer mejorar más de lo que tiene en la actualidad en lo profesional y económicamente si se da la ocasión.

Entonces, la felicidad que puede experimentar el empleado esta en concordancia con lo que arguye Goncalve (1997:315): "las percepciones dependen en buena medida de las

actividades, interacciones y otras series de experiencias que cada miembro tenga de la empresa". Es probable que dentro de las aspiraciones haya la percepción que su talento no es aprovechado o remunerado como se merece, por lo tanto aspiraría un cambio de empresa que recompensara aquellos componentes que en la actualidad no son cubiertos con la contratación que se tiene.

Por otra parte, pudiéramos valorar las vivencias y el desarrollo de las actividades e interacciones que posee cada trabajador en su área de labor, en la medida en que las relaciones inmediatas pueden ser percibidas e influenciadas, como lo explica Rizo (2008:¶67): "el nivel de interacción, y de interés provienen asuntos como la atracción interpersonal, la cohesión, el liderazgo, la percepción social, la dinámica de grupo, las percepciones situacionales, la comunicación." Por tanto, el nivel de felicidad no se puede medir en los empleados a partir –exclusivamente- de considerar si la percepción que poseen los empleados de la hipotética posibilidad de que podrían ser más feliz si laboran en otra empresa sino de un conjunto de consideraciones mucho más amplio que escapa a los propósitos de esta indagatoria.

A los directores y a los jefes medios se les consultó referente a las experiencias que más llaman su atención o que han causado mayor impresión en sus vivencias en la organización. En contraste, se valoró la apreciación que tienen los subalternos relativos a que podrían ser más felices o no de laboran en otra empresa:

- **EDC-.02** R) La solidaridad frente la necesidad de algunos compañeros, cuando alguno está enfermo. Todos están alerta a ver como se puede ayudar. Cuando alguno no puede venir, procuramos reemplazarlo. Ayudarnos mutuamente para que su oficio no quede en el aire.
- **EDN-01** R) Cuando hemos pasado sustos de que no nos llega el material, a veces alguna cosa. Entonces, se vive la angustia. Porque, usted sabe, nosotros estamos al final del país. Pero, claro, evitamos esas angustias teniendo todas las cosas al día, para evitar que necesitemos algo y no lo consigamos por ningún lado aquí.

Los gerentes estiman que lo de mayor relevancia y lo que más les ha llamado su atención en los años de su experiencia en la empresa que tiene que ver con la dinámica del grupo en cuanto a la colaboración que se prestan y el ser servicial con sus compañeros de trabajo ante circunstancias especiales. De igual manera, destacan el trato amigable y el trabajo en equipo, a pesar de las situaciones de presión que puedan existir por la ausencia de algún integrante del grupo de trabajo. Las manifestaciones de compañerismo y solidaridad permiten entrever que tanto el personal operativo como los mandos medios responden inmediatamente ante las adversidades de sus compañeros, lo cual habla bien del ambiente y los valores se que experimentan en la organización.

Los jefes de los departamentos cuentan sobre sus experiencias que les ha llamado su atención o los ha impresionado en su vivencia organizacional, tienen que ver con:

- Una experiencia agradable, de verdad, es cuando sacamos un periódico que a todo el mundo le gusta. La gente de la calle comenta las informaciones. O hacemos un trabajo en un barrio y las personas lo llaman a uno porque le arreglaron el problema. O ante un desaparecido que luego aparece y la señora. de la esquina me dice que se enteró en La Nación, uno siente que está haciendo su trabajo.
- El conocer diversas personalidades públicas, entrevistarlas. Esa son experiencias gratificantes.
- Yo, aunque no soy de redacción, durante el tiempo que tengo aquí laborando, he conocido mucha gente y grandes personalidades del Estado como a nivel nacional.

Para el nivel intermedio la gratificación fundamental esta en el trabajo que desarrollan cotidianamente, por la repercusión que tiene tanto a en lo interno como en lo externo a la empresa. Es parte de la autorrealización como personas y como profesionales, por consiguiente hace tener sensaciones de felicidad porque su trabajo trasciende de la organización, pero a su vez los hace sentirse identificados con las empresas y con la actividad a la que se dedican, dado que el procesamiento y difusión de información hace que se mueva por las redacciones una heterogeneidad de personajes de la vida local, regional, nacional e

internacional que se convierten en experiencias significativas y que gratificantes para estos mandos y para el resto del personal.

29 *Usted considera como satisfactorio que el jefe sea bien educado en el trato con cada una de las personas a su cargo:*

Tabla 40
Clima Organizacional: Trato educado del jefe a sus subordinados

OPCIONES	ÍTEM N° 29			
	M	F	TOTAL	%
Muy de acuerdo	35	35	70	76,09
De Acuerdo	11	9	20	21,74
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	1	0	1	1,09
En Desacuerdo	0	0	0	0,00
Muy en desacuerdo	1	0	1	1,09
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

El 76,09% está muy de acuerdo en considera como satisfactorio que el jefe sea bien educado en el trato con cada una de las personas a su cargo:, junto con el 21,09% que señalan su acuerdo con el jefe planteamiento. El restante 1,09% está en muy en desacuerdo con la premisa expuesta.

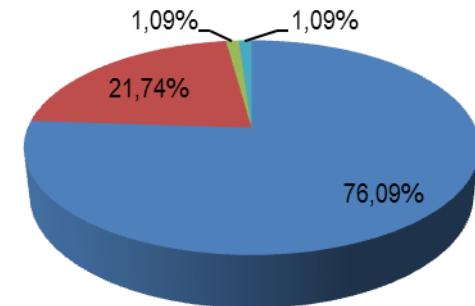


Gráfico 29. Clima Organizacional: Trato educado del jefe a sus subordinados. Fuente: Elaboración Propia

La premisa que sostiene la conveniencia de que el jefe sea bien educado en el trato con cada una de las personas a su cargo alcanza el 97,83% de aceptación de los encuestados. Igualmente hay un 1,09% que es indiferente ante tal planteamiento. Finalmente, un 1,09% de los consultados estima estar muy en desacuerdo con lo que se aspira del superior.

Estos resultados pueden entenderse como una reafirmación de los ítems anteriores ante situaciones parecidas, donde los guarismos están ahí por ese orden y en esas proporciones. Para este mismo contexto Chiavenato (2000:73) recuerda las necesidades sociales de Maslow al señalar que: "Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que le rodean."

Ahora bien, el hecho de que los trabajadores consideren que los jefes deben ser educados, es parte de la más elemental aspiración en la convivencia humana y laboral. No se trata de la mera cortesía, hablamos que el trato debe respetar las normas básicas de convivencia y de cortesía en las actividades del trabajo, lo que no implica que exista un involucramiento amistoso o emocional. Las relaciones interpersonales, no están exentas, de la

presión que impone la rutina productiva y la hora de cierre de los diarios, que podría en ciertas ocasiones propiciar un trato incorrecto de algún jefe a sus subordinados.

En todo caso, en la cotidianeidad de la interacción social entre los subordinados, los jefes medios y directivos, lo primordial es sus acciones expresen los valores en que se fundamentan las organizaciones. En este sentido, Etkin (2007:¶356) entiende que: “El compromiso emocional se relaciona con el acuerdo sobre las creencias y valores” entre los actores organizacionales. Por lo tanto, aunque hayan momentos de presión no se puede perder la compostura ni mucho menos los valores que predicen las organizaciones, pues son parte del andamiaje que soporta tanto a las relaciones interpersonales como al clima organizacional.

El hecho de que un jefe sea educado no debe verse como extraño, pues está implícito en la dimensión de las relaciones humanas, la ética, los valores, las creencias y fundamentalmente el apego a los derechos humanos. En este sentido, Garza (2008:¶67) explica que la percepción que tienen los actores relativas a las “características de configuración y de naturaleza psicológicas de la otra persona, como son sus acciones, motivos, afectos, creencias, etc.”, poseen unas particularidades que se derivan de aspectos psicológicos que tiene cada individuo, de la mutua percepción que se tienen los integrantes de los grupos de trabajo (afectos, motivaciones, acciones y creencias).

Los empleados del nivel operativo valoraron la importancia de que el jefe sea educado en el trato con cada una de las personas a su cargo. Para contrastar, ahora los mandos medios, exponen su parecer relativo a las acciones, motivos, afectos y creencias que le desagradan de su organización o grupo de trabajo que dirige:

- Si las hay. De hecho, se da la oportunidad a las personas de trabajar, pero en algunos casos no responden como debería ser, no aprovechan la ocasión y empiezan a generar otras cosas. Eso crea malestar. Hay un caso, se le dio la oportunidad a varias personas, después estaban tratando de generar un conflicto, crear malestar e incluso zozobra, no solo aquí sino que eso llegó hasta la alta gerencia.

- Creo que no existe motivos para las personas desagraden al grupo de trabajo.
- Siempre estamos en contacto, en comunicación. En un momento dado echamos algún chiste, pero no afecta para nada la relación laboral.
- No. Quizás los afectos, porque cada quien tiene su corazón. Somos humanos, así como la objetividad no existe. Entonces, quizás hiere sus afectividades porque uno -a veces- deja fuera una información que la gente cree que es importante. En el caso de los periodistas, una nota que consideraban que era la más importante y no quedó porque no había espacio. De repente la gente piensa, me mandaron hacer un trabajo que no me gusta. Bueno, esa es la rutina, que pasa casi desapercibida.

Los mandos medios concentran su artillería en la cotidianeidad de las relaciones personales. Es decir, en aquellos asuntos que generan malestar como consecuencia de una falta en la labor que correspondía realizar, en las molestias que se originan por la naturaleza de la actividad mercantil e informativa de los medios impresos regionales. Se cuidan de relatar situaciones vividas en lo afectivo y emocional. Los valores que destacaron en sus respuestas se corresponden con la responsabilidad, el compromiso y el respeto, los cuales forman parte de los valores universales para la convivencia y para el desarrollo de las relaciones interpersonales, que es lo que garantizará un agradable ambiente de trabajo.

Ahora bien, la percepción -en general- que tienen los actores de las organizaciones, es considerar que los jefes deben ser bien educados como parte de las necesidades sociales del ser humano, por lo tanto el ser educado forma parte de las motivaciones psicológicas para lograr una buena interrelación entre los empleados y los jefes, que generen buenas relaciones interpersonales y por consiguiente un buen clima organizacional.

30 *Estima que sea satisfactorio que el jefe desconfíe del grupo de trabajo que coordina:*

Tabla 41
Clima Organizacional: Desconfianza grupo de trabajo

OPCIONES	ÍTEM N° 30			%
	M	F	TOTAL	
Muy de acuerdo	3	2	5	5,43
De Acuerdo	2	2	4	4,35
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	6	5	11	11,96
En Desacuerdo	9	10	19	20,65
Muy en desacuerdo	28	25	53	57,61
Total	48	44	92	100,00

Fuente: Elaboración Propia

La valoración que hacen los subordinados ante la posibilidad de que su jefe inmediato desconfíe del grupo de trabajo al que pertenece, registra los siguientes guarismos: el 4,35% está muy de acuerdo, el 5,43% aprecia estar de acuerdo y el 11,96% se muestran neutrales ante la proposición. Por otra parte, los que piensan lo contrario, se reparten en un 20,65% que en desacuerdo y un impactante 57,61% que expresa totalmente su desacuerdo en que esa satisfactorio que el jefe desconfíe del grupo de trabajo que coordina.



El 78,26% está muy en desacuerdo ante la eventualidad de que los jefes desconfíen de su equipo de trabajo. El resultado no solo es interesante por lo abultado del marcador sino

porque confirma la tesis de que en un clima organizacional de confianza se puede predecir un nivel alto de confiabilidad entre los actores, lo cual conducirá a una conducta de colaboración dentro de la organización.

Por otra parte, el 9,78% considera como satisfactorio que el jefe desconfíe de su grupo de trabajo. Esta percepción –aunque minoritaria- podría estar hablando de un cierto nivel de desconfianza entre las personas y que pudiese influenciar al clima organizacional.

De igual manera, hay un 11,96% ni está de acuerdo ni en desacuerdo en que el jefe desconfíe de su grupo de trabajo, para estos actores la indiferencia marca la actitud de confianza o desconfianza que signa a sus relaciones dentro del ambiente de trabajo.

Aunque el clima organizacional está integrado por una serie de factores más amplio, para los efectos de la presente investigación está enfocado primordialmente en la relación que guarda con las relaciones personales, entendemos que las mismas se fundamentan en el grado de confianza que cada individuo pueda concebir de su(s) interlocutor(es) en el ambiente de trabajo. En este sentido, “Las relaciones interpersonales positivas requieren, como mínimo, una confianza mutua” (Bittel, 1998:991). Ahora bien, para generar la confianza, es necesario utilizar, un “lenguaje transparente, sincero, con la intencionalidad permanente, de mantener y mejorar unas excelentes relaciones interpersonales” (López, 2006:¶107). En consecuencia, un buen ambiente requiere de transparencia, confianza a la hora de trasmisir los pensamientos y sentimientos a todos los niveles de la organización.

La confianza en las relaciones interpersonales y en clima organizacional es referida por Miró (2007:¶118) en su modelo de dirección por innovación, en que “se confirma también la importancia que tiene el clima organizacional de confianza como elemento que puede predecir con un alto nivel de fiabilidad la orientación de conductas en general (actitud de colaboración)...En una doble relación que establece el modelo entre clima de confianza y la actitud de colaboración”. Es significativa la aseveración en la medida que a mayor confianza mayor será la colaboración de las partes. El nivel de confianza va ser un factor importante en

el clima organizacional y se refleja en la actitud y/o percepción que tengan los actores en sus vivencias laborales.

Para contrastar los resultados de la encuesta solo se tomará en cuenta lo que piensan los gerentes, ya que no hay comentario al respecto de los jefes medios. En este sentido, los directivos valoran la confianza que depositan en sus subalternos:

- **EDC-02 R)** Hemos echado mano de personas que nos ayudan bastante para mejorar la calidad del grupo. Hemos traído conferencistas de distintos niveles, damos oportunidad para que la gente también pueda expresarse, que tenga la absoluta oportunidad de opinar, de decir lo que piensa, lo que le molesta, de lo que espera,. Que tengan el concepto que aquí se puede opinar, ser libre y de funcionar.
- **EDN-01 R)** Las tres cosas. Desde el punto de vista motivacional y afectivo. En cuanto a la creencia, de acuerdo de lo que se va hablar, no todas las cosas que se hablan tiene la misma importancia, o se corresponden al mismo problema. Entonces, se hace de acuerdo de lo que hay que hacer y tenga que hacerse.

En el nivel directivo se aprecia la existencia de una amplia confianza con sus dirigidos, la cual incluye un compás para opinar y expresar situaciones laborales como personales. Además, hay un espacio para la búsqueda de acuerdos y para la orientación especializada que coadyuve a mejorar los niveles de confianza. Por lo tanto, prevén que esta confianza se traduce en la colaboración que han descrito en ítems anteriores, por lo que creen tener un ambiente de trabajo digno de confianza.

El nivel de confianza es necesario que los actores puedan sentirse satisfechos, de tal manera que colaboren entre ellos. El ambiente organizacional reflejará la percepción que se siente de las actitudes en los grupos, si abren o no el compás para conversar y opinar, la confiabilidad que el ambiente de trabajo les genera, serán entonces indicadores de lo positivo o no del clima organizacional.

Tabla 42
Matriz de Integración de Resultados

Variab	Categoría	Indicador	Entrevista (Directores)	Focus Group (Jefes de Departamento)	Cuestionario (Personal operativo)
Las relaciones interpersonales	Comunicación interpersonales	Importante	<p>Los directores ven cardinal y necesaria a la comunicación cara a cara.</p> <p>Es la mejor forma para coordinar las actividades de equipo y tomar decisiones.</p> <p>La comunicación interpersonal en los directores se fundamenta en un 70% en palabras mientras que el 30% en el lenguaje no verbal.</p>	<p>Los jefes medios consideran muy importante la comunicación interpersonal y la definen como directa, concisa y precisa.</p> <p>La estiman como una ayuda en el desempeño laboral dado que permite una vía rápida y fluida para transmitir información.</p> <p>Valoran los gestualidad como una herramienta para dar fuerza al mensaje.</p>	<p>El nivel operativo cree trascendental que los jefes y los directores tengan un contacto cara a cara con ellos.</p> <p>Que se desarrollen buenas relaciones y que estas respondan a las necesidades de los departamentos.</p> <p>Que permita expresar ideas y propuestas en el desarrollo de las actividades.</p> <p>Es significativo que se desataque el lenguaje no verbal en el desarrollo de la comunicación.</p>
	Interacción Social	Necesario	<p>El nivel directivo sorprende al no considerar tan necesaria a la interacción. No siempre se da el intercambio por falta de tiempo.</p> <p>Esta se da de manera eventual. La negociación no es fundamental como un recurso para solución de los conflictos.</p>	<p>Los encargados de los departamentos consideran que debe ser directo y bueno.</p> <p>Para el nivel medio hay departamentos que la interacción diariamente, pero para otros departamentos se hace difícil.</p> <p>Existe un ambiente para negociar, sin embargo hay algunas áreas muy difícil para la negociación.</p>	<p>El personal operativo en su mayoría considera necesario el intercambio de experiencias, actividades, hechos que permitan poner de manifiesto la comunicación interpersonal.</p> <p>Crean que la negociación es un factor necesario para la búsqueda del equilibrio en las empresas editoriales.</p>
Factores de las relaciones	Habilidad Comunicativa	Importante	<p>Aunque la consideran importante, a la hora de trasmitir los mensajes los gerentes no poseen una homogeneidad en los procedimientos que emplean.</p> <p>Recurren a los ejemplos, las anécdotas, las parábolas, los símbolos, las comparaciones, por otro lado se va directo al grano.</p> <p>En cuanto a los factores subjetivos como el afecto, no hacen referencia a ello.</p>	<p>Los jefes buscan usualmente la manera de emplear elementos que ayuden a la compresión del mensaje, a través de las anécdotas, las experiencias, las referencias del pasado, y las comparaciones.</p> <p>En este nivel les cuestan expresar sus sentimientos y emociones.</p>	<p>El personal considera importante expresar ideas y argumentos referentes a los asuntos laborales para dar a conocer cuestiones complejas.</p> <p>Estos actores consideran que los jefes manifiestan vivencias y experiencias como parte de sus habilidades comunicativas.</p> <p>En las relaciones de amistad y de ocio en el trabajo no hay evidencia de soportarse en lo emocional. Hay miedo para desnudar las emociones y los sentimientos.</p>

Tipo de relaciones interpersonales	Verbal	Satisfactorio	<p>En cuanto al intercambio verbal de la información está dividida las opiniones, para uno debe considerarse los matices del tono de voz normales y serenes pero haciendo énfasis en las ideas que lo amerite. Por otro lado se considera un tono de voz monótono.</p>	<p>Los coordinadores ven al tono de voz como un significativo recurso comunicacional. Su uso coadyuva a matizar y subrayar ideas importantes en el discurso.</p>	<p>Los trabajadores consideran que se debe emplear un tono de voz adecuado en el diálogo. De esta manera, el mensaje puede ser percibido satisfactoriamente y la información entendida.</p>
	No verbal	Oportuno	<p>La dirección se apoya en las herramientas no verbales como el contacto visual y el apunte de notas- Ello permite observar la comprensión del mensaje y hacer anotaciones de aquellas ideas que quedaron vacilantes.</p> <p>No obstante, el uso intencionado de los gestos no es un recurso prioritario ni tampoco se usa para darse a entender.</p>	<p>Los mandos medios usan habitualmente la gestualidad en su comunicación con los subordinados para hacer énfasis en las frases importantes en el proceso de interacción.</p> <p>El contacto visual es considerado oportuno porque permite comprender si la persona entiende las instrucciones o si está diciendo la verdad.</p>	<p>Los encuestados consideran oportuno que el acto comunicativo se apoye en el énfasis gestual para complementar el mensaje. Están de acuerdo en que los jefes deben tener un contacto visual con ellos en la comunicación.</p>
Clima Organizacional	Organización	Importante	<p>Los regentes coinciden en cuanto al conocimiento que poseen los subordinados referentes al propósito de la organización, como también lo concerniente al diseño de las actividades que tiene cada departamento y del desempeño de cada actor.</p>	<p>Los mandos medios consideran que en su área hay un ambiente de trabajo agradable.</p> <p>Se apoyan en el cumplimiento de las actividades, pueden trabajar en equipo, hay tranquilidad y las actividades se desarrollan con libertad.</p>	<p>El personal operativo cree importante conocer el propósito de la organización.</p> <p>El conocimiento indica e implica un compromiso por parte de los trabajadores con el diseño de las actividades a realizar, y que cada individuo siente que su participación es significativa en los logros o en el fracaso de los rotativos.</p>
	Ambiente	Necesario	<p>El nivel directivo considera que tiene un buen trato con los empleados de la organización, que hay un buen ambiente de trabajo.</p> <p>Al optimizarse las relaciones interpersonales se crea una atmósfera de confianza, que incide directamente en el clima laboral.</p> <p>Usan el elogio o reconocimiento al personal como un recurso motivacional poderoso para que el trabajador siga haciendo su labor como corresponde.</p> <p>Les agrada el trabajo que desarrollan y van a los lugares de trabajo para recoger las expectativas de los empleados.</p> <p>El nivel gerencial resalta la calidad humana y profesional de los trabajadores, lo cual permite tener actitudes amigables,</p>	<p>Los regentes de segundo nivel subrayan a los factores externos como los elementos de mayor incidencia en el ambiente laboral. Se convierten en mediadores en las relaciones interpersonales tanto en lo interno y como en lo externo.</p> <p>Este intercambio involucra actitudes y tratos poco cordiales en que incide en el ambiente que se puede experimentar en el área de trabajo ocasionalmente –sala de redacción de la empresa–.</p> <p>Para los jefes los valores que se observan en ambiente de trabajo son los universales.</p>	<p>Los encuestados creen muy necesario que haya un buen trato en el lugar del trabajo.</p> <p>Los empleados aspiran que tanto los factores internos como los externos afecten lo menos posible el ambiente de trabajo.</p> <p>El personal considera necesario que sus actitudes y criterios sean respetados por los compañeros de trabajo siempre y tanto coadyuven a tener relaciones personales agradables.</p> <p>Consideran que el comportamiento de los actores influye en el ambiente laboral por el cambio de actitudes en la organización.</p> <p>Los empleados no creen que su compromiso con la organización les hay perjudicado en su vida personal, por lo tanto están comprometidas con la organización.</p>

		<p>disposición para compartir y recibir experiencias que influyen directa o indirectamente en las relaciones interpersonales y trabajar en equipo.</p> <p>Se valora el talante positivo de los empleados en el trato con el cliente, aunque saben que -dicha relación- por las características del oficio, siempre generará roces.</p>	<p>Los actores consideran necesario sentirse identificados y comprometidos con la empresa Se traduce en una integración al propósito organizacional y por consiguiente en un mejor clima laboral.</p> <p>El personal operativo considera que el establecer una atmósfera de confianza entre los grupos de trabajo es vital para construir buenas relaciones interpersonales en pro de tener un clima organizacional apto.</p>
Percepción	Satisfactorio	<p>Los directores califican como buenas las actividades y el impacto que ellas generan, aunque podrían mejorar en lo técnico científico y en lo humano.</p> <p>La percepción del nivel directivo de sus trabajadores es satisfactoria, muestran como testimonio de ello a las personas que tienen más de 30 años laborando en las organizaciones.</p> <p>Llama la atención las manifestaciones de compañerismo y solidaridad en el personal operativo y los de mando medio cuando responden a las adversidades de sus compañeros.</p>	<p>El personal medio se considera satisfecho y se siente respaldo con la organización donde desarrollan su actividad profesional.</p> <p>Los diversos departamentos están llenos de experiencias agradables en la empresa, además es gratificante conseguir logros personales, oportunidades de ascenso por méritos propios, conocer grandes personalidades regionales y nacionales como parte de su autorrealización como personas y como profesionales.</p> <p>Los empleados del nivel operativo en su mayoría recomendarían a sus amigos la empresa donde laboran como buena opción de trabajo.</p> <p>También consideran satisfactorio laborar en la empresa.</p> <p>Con respecto a laborar en otra empresa -en su mayoría- no lo consideran.</p> <p>Están de acuerdo en considerar satisfactorio que el jefe sea educado y tenga buen trato con los subordinados.</p> <p>Los encuestados están en desacuerdo en que los jefes desconfíen de sus subordinados.</p> <p>Los niveles de desconfianza entre las personas pueden influenciar al clima organizacional.</p>

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

A continuación se presentan los principales hallazgos que se generan en la investigación, los cuales se exponen a partir de cada una de las variables e ítems estructurados para alcanzar los objetivos investigativos propuestos.

Al diagnosticar las relaciones interpersonales en los medios de comunicación impresos de San Cristóbal, se encontró que los tres niveles funcionales de las organizaciones consideran importante a las relaciones interpersonales, siempre y cuando, el intercambio responda a las necesidades de cada departamento.

Igualmente, que dichas relaciones deben propender a incrementar los vínculos entre los actores del nivel operativo, mandos medios y gerencial, donde no solo se dé mera información, sino donde la interrelación se fundamente en un contacto personal, afectivo y motivacional generado en un clima de confianza y empatía.

Para ello, destacan que el lenguaje usado en la comunicación interpersonal debe ser comprensible, es decir, que apele a todos los recursos expresivos de que se dispone, donde el lenguaje no verbal posee un papel protagónico.

Además se evidenció la necesidad de que en las organizaciones se abra el campo a la interacción laboral, permitiendo generar el intercambio de experiencias, ideas, para mejorar la calidad de las relaciones interpersonales, como también integrar al personal en la negociación para mejorar en las actividades, y, solucionar la rivalidad individual y profesional junto a los conflictos laborales: Se comprueba que la relación de interdependencia entre todos los niveles de la organización es importante y que hay que integrar a la comunicación interpersonal, como mecanismo de interacción laboral para obtener una percepción aceptable del clima organizacional por todos.

A continuación se amplía al respecto:

1. Se detectó que los tres niveles de la organización consideran importante la comunicación cara a cara, por cuanto los jefes de los departamentos deben escuchar las sugerencias y opiniones de los subordinados, como factor importante de mantener la comunicación interpersonal y el espacio que se abre para fortalecerla en la cotidianidad laboral.
2. También se pudo observar que la mayor parte del nivel operativo consideran que sean tomados en cuenta en el intercambio de situaciones, hechos y necesidades en las áreas respectivas, el cual los gerentes y nivel intermedio le reconozcan su participación de la realidad que tiene cada espacio. Esto demuestra la baja relación de interdependencia que existe entre los tres niveles.
3. Las relaciones interpersonales se han tornado en la mera trasmisión de información, por el cual no se ha tenido la motivación de desarrollar el contacto personal y afectivo que permitan la vinculación entre los jefes y los empleados en el desenvolvimiento de las actividades de la organización.
4. Los subordinados son enfáticos al señalar que los jefes desarrollen la habilidad de escucharlos, ya que ello puede generar nuevas ideas en los procesos productivos de los medios de comunicación impresa: Además la valoran como un poderosa herramienta para generar confianza entre el personal operativo y el personal del nivel medio, que siempre propenderá a mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional.
5. Se confirma que la comunicación al ser clara y comprensible se logran los objetivos de la organización. Ello evidencia la importancia que la gerencia media asigna a la comunicación cotidiana en la medida que emplee términos claros y comprensibles. Queda claro que la comunicación por escrito no es suficiente para lograr la comprensibilidad en la transmisión de los mensajes, debe ser un contacto cara a cara,

- por cuanto es más cálido en la relación interpersonal y puede contribuir a lograr el grado de entendimiento esperado.
6. Se pudo entrever en el estudio que el uso del lenguaje no verbal es apreciado por los tres niveles de las organizaciones. Esto significa que en el ambiente laboral es importante desarrollar una gama de símbolos que intervengan en el proceso comunicativo.
 7. Sobre la interacción laboral se pude precisar que los jefes y los subordinados necesitan exponer los hechos, actividades y pensamientos en el desarrollo de la actividad productiva, esta se ve constreñida por la premura del tiempo. Al observar el nivel directivo no contempla un espacio habitual para el intercambio de experiencias, hechos y actividades solo se realizan eventualmente si es necesario. Esta situación que presenta estas organizaciones rompe con el esquema lógico del contacto cara a cara, ya que la interacción forma parte intrínseca de las relaciones interpersonales que a su vez llevan a un ambiente de trabajo integral. No obstante, como particularidad de una de las áreas de trabajo de las empresas en estudio, las salas de redacción, forman parte una estructura simbólica particular. Es decir, allí se genera una rutina productiva particular que en nada se corresponde con el resto de las áreas funcionales y operativas de los medios regionales, lo que las dota intrínsecamente de una manera particular de concebir la interacción.
 8. Se evidencia la necesidad de establecer normas y reglas en el proceso de interacción laboral, la mayoría de los trabajadores del nivel operativo están de acuerdo con ello, pero es necesario que los jefes de las unidades den la oportunidad para establecerlas mutuamente y que dicho asunto no se dé por entendido. Es en este proceso de interacción pone al descubierto las normas que se deben mantener durante las relaciones interpersonales logrando alcanzar un clima organizacional armónico.
 9. Los jefes en todos los niveles deben abrir el compás para la negociación. En la interacción deben valerse para que los actores participen en la negociación y puedan

tomar decisiones que les permitan mutuamente obtener ganancias. La gerencia y los jefes de los departamentos deben ayudarse mutuamente en los proceso de negociación e integrar al personal del nivel operativo en la solución de los problemas. Por cuanto, se pudo detectar que la negociación busca mejorar las actividades, solucionar la rivalidad individual o profesional y conflictos laborares en los distintos subsistemas de la organización al abrir un compás en el proceso de interacción.

En las relaciones interpersonales en los medios de comunicación regionales de San Cristóbal se pudo determinar que los factores relevantes que generar feedback, en el proceso de interacción, tienen que ver con cultivar la habilidad comunicativa, en la que se puede incluir vivencias y experiencias que permitan dialogar y compartir la trasmisión de información.

Se evidenció la deficiencia existente a la hora de expresar afecto en la relación laboral, ya que se confunde con debilidad y pérdida de la autoridad. Esto patentiza la carencia de los factores subjetivos en las relaciones interpersonales que corresponde a animar en las actividades laborales, infundir valores que permitan que los trabajadores tengan una buena percepción del clima laboral. Con ello evidenciamos una de nuestras inquietudes de investigación referentes a la incidencia de las relaciones interpersonales en la afectación del ambiente de trabajo.

A continuación se amplía en detalle lo conseguido:

1. Se detectó que los niveles directivos y técnicos deben cultivar más la habilidad comunicativa para dar a conocer cuestiones complicadas en la organización y que necesitan ser transmitidas para solucionar problemas. Implica un uso cuidadoso del lenguaje, anécdotas, experiencias, signos y símbolos a emplear en dicho proceso. Ello abonará una buena imagen y el mantenimiento de un buen clima organizacional, junto a propiciar unas buenas relaciones interpersonales.

2. En el nivel medio y alto de las organizaciones hay poco interés en expresar sentimientos y emociones. Estimamos que esto podría generarse por el temor a demostrar debilidad ante los subordinados. En las organizaciones analizadas hay deficiencia en esta habilidad comunicativa, sin que se valore la opción que al expresar los sentimientos y emociones se va a reforzar la calidad de la comunicación y las relaciones interpersonales. Aunque es un tema que nuestra investigación no profundizó, parece relevante poder indagar más a fondo sobre este aspecto, planteándose como una hipótesis de investigación o línea de trabajo para futuras indagaciones referentes al argumento y objeto de estudio.

En el estudio de las relaciones interpersonales que se usan normalmente en los medios de comunicación regionales se patentiza la significación que tiene la calidad de comunicación verbal, para los consultados es muy importante encontrar en el interlocutor una voz serena, segura, que denote certidumbre o dominio del tema a partir del énfasis que ponga a las ideas que quiere resaltar.

En la comunicación no verbal se hace necesario hacer énfasis en tener y manejar con acierto el contacto visual en el proceso de comunicación, así como un buen desempeño en la gestualidad y la proxemia al considerados por los trabajadores como factores oportunos en las relaciones interpersonales. Se constató que en las relaciones interpersonales el intercambio de la información verbal y no verbal son aspectos relevantes en la interacción organizacional y que son medios complementarios en la formación de un agradable clima laboral.

A continuación se amplía al respecto:

1. Tanto el nivel medio y el directivo deben aprender a usar las herramientas de la comunicación verbal y no verbal y adaptarlas a las necesidades de los subordinados,

con ello se propenderá a alcanzar los objetivos empresariales, involucrar al grupo en el mantenimiento de un ambiente agradable y, en consecuencia, a buenas relaciones interpersonales. Debe entenderse, en consecuencia, que el tono de voz es fundamental para trasmisir el mensaje. El uso de matices, la buena articulación, dicción y pronunciación y la modulación de la voz harán que el proceso comunicativo sea exitoso. La compostura de la voz denota y connota seguridad, serenidad, dominio del tema al momento de dirigirse a los interlocutores ya sean estos subordinados o jefes. Por último, los matices, el énfasis en las ideas que se deben resaltar y el ritmo al hablar son potencializadores de las relaciones interpersonales cuando impactan en la trasmisión del mensaje.

2. En cuanto a la comunicación no verbal se conoció que las miradas, los gestos y las emociones forman parte de los condicionantes de las relaciones interpersonales. Los actores los identifican como coadyuvantes en la compresión del mensaje, en la aceptación de las instrucciones, permite conocer el grado de confianza y aceptación mutua entre los interlocutores. Es lo que permite el nivel de congruencia entre las partes. Estos mecanismos pueden ayudar a disminuir el escepticismo y la oposición de los subordinados en el proceso de interacción y a propiciar un buen clima organizacional.

En el caso de estudio se da respuesta a la hipótesis planteada en esta investigación referente a que la comunicación y la relación interpersonal inciden en el clima organizacional positiva o negativamente en la medida en que se desarrolla la interacción entre los actores de la organización. En este sentido, las buenas relaciones interpersonales inciden positivamente en el clima organizacional de los medios, a través de una atmósfera de confianza entre los diferentes niveles de las organizaciones.

La valoración de las relaciones interpersonales y el clima organizacional llevan al conocimiento que de la organización poseen los currantes. Partiendo del reconocimiento dado a la importancia de que todos los miembros conozcan el propósito de la empresa. Seguidamente se abordó la calidad del ambiente laboral, en el que destaca el elogio a la labor del trabajador; el compromiso con la organización, conductas y actitudes que van a condicionar directa e indirectamente el ambiente.

También destaca el hecho de que dada la naturaleza especial de la actividad a la que se dedican los medios de comunicación la percepción no perjudica o incide negativamente en la vida personal de los actores. Se comprobó la hipótesis de la investigación que plantea que las relaciones interpersonales inciden en el clima organizacional, cuando se destaca la confianza dentro de la percepción de los empleados como el mayor activo, en la medida en que se desarrolla la interacción entre los actores para generar y mantener buen clima laboral.

www.bdigital.ulav.ve

Ahondando en tema se observa en lo siguiente:

1. Se apreció que un clima de confianza mutua ayuda a optimizar la relación interpersonal y afecta directamente al clima laboral. Además, que un buen trato personal y el reconocer el trabajo, la dedicación y el esfuerzo del personal en el cumplimiento de su faena es un recurso motivacional poderoso para que siga haciendo su labor como corresponde.
2. Por otro lado, se observó que el clima va estar condicionado por las conductas, las actitudes, las expectativas que se derivan de las relaciones interpersonales entre los individuos en la organización. El cambio en el comportamiento de los actores tiene una influencia decisiva directa o indirectamente en la actitud de los trabajadores y por consiguiente en el clima laboral. Su incidencia puede ser para bien o para mal, lo significativo es que se expresa a través de las conductas que los directivos, jefes

medios o los grupos de trabajo, generan por su actuación en las relaciones interpersonales.

3. La naturaleza especial de la actividad a la que se dedican los medios de comunicación, en la percepción de los actores no perjudica o incide negativamente en la vida personal. En el caso de estudio, hay una buena conciliación trabajo/familia, una aceptable adaptación laboral, que se expresa en una atmósfera agradable de trabajo y, por consiguiente, relaciones interpersonales buenas. Ahora bien, el compromiso de lo descrito no se puede confundir o tomar con motivación para trabajar, aunque puede considerarse como un elemento que la propicia.
4. Se comprobó que hay un buen grado de identificación y compromiso de los empleados con la organización, esto ratifica que hay código en común entre los tres niveles de la organización y que fundamenta en la existencia de una atmósfera de confianza.

El nivel de satisfacción que asumen los actores al laborar en las empresas periodísticas lo muestra con la percepción positiva que poseen de su sitio de trabajo. El sentirse identificados con sus actividades en las organizaciones y estimarlo como una oportunidad para desarrollarse personal y profesionalmente.

Se reconfirman en los tres niveles lo satisfactorio que les resulta un trato educado, junto al hecho que en la medida en que el nivel de confianza mutua sea mayor, la satisfacción será proporcional. Esto se puede valorar en las siguientes apreciaciones:

1. Se evidenció que en los tres niveles jerárquicos de la organización consideran como un buen sitio para labor a las empresas periodísticas. La percepción apunta a que lo recomendarían para hacer carrera y desarrollarse como profesional. Ello muestra, en cierta manera, la percepción elocuente a favor del buen clima organizacional que experimentan dichas organizaciones.

2. También se apreció que los empleados les gusta el lugar de trabajo, se sienten identificados y satisfechos con las organizaciones donde cotidianamente laboran. Se intuye como el reflejo de un buen clima organizacional. En este aspecto, los actores operativos expresaron que su entorno laboral es satisfactorio, los jefes medios tienen una buena apreciación de la organización y los gerentes opinan favorablemente de sus subordinados, lo cual trae consigo que el ambiente de trabajo sea agradable y, como resultado, les guste trabajar en las organización donde pueden desarrollarse como individuos laboralmente. El hecho que los trabajadores expresen su satisfacción con su trabajo, que tengan una percepción favorable del sitio de labor, no desdice de la aspiración individual y humana de querer mejorar más de lo que tiene en la actualidad, en lo profesional y económico si se da la ocasión.

3. La percepción -en general- que tienen los actores de las organizaciones, consideran que los jefes deben ser bien educados como parte de las necesidades sociales del ser humano, por lo tanto el ser educado forma parte de las motivaciones psicológicas para lograr una buena interrelación entre los empleados y los jefes, que generen buenas relaciones interpersonales y por consiguiente un buen clima organizacional. En este sentido, el nivel de confianza mutua es necesario, los actores deben sentirse satisfechos, de manera que colaboren entre ellos. Dado que el ambiente organizacional refleja la percepción que se siente de las actitudes en los grupos, si abren o no el compás para conversar y opinar, la confiabilidad que el ambiente de trabajo les genera, serán –entonces- indicadores de lo positivo o no del clima organizacional.

Finalmente es propicio reiterar que las relaciones interpersonales van a incidir positiva o negativamente en el clima organizacional en los medios impresos ubicados en la ciudad de San Cristóbal, lo demuestra el estudio realizado a través de las categorías de la investigación, dada la importancia de una comunicación cara a cara, la necesaria interacción laboral que

debe existir entre los tres niveles de la organización, la habilidad comunicativa que deben tener el nivel gerencial y medio al saber trasmisir la información con el ánimo necesario para que el nivel operativo pueda comprenderlo, además una relación verbal clara, tenue y segura que permita involucrar a los actores incluyendo lo oportuno de un lenguaje gestual y visual entre los interlocutores, abriendo las puertas a la confianza y de esta manera permitir compartir una percepción satisfactoria del ambiente laboral, aspecto importante para la organización.

www.bdigital.ula.ve

Recomendaciones

Unas de las recomendaciones para los jefes de los departamentos y para los directores o gerentes, es el respeto. Respeto en la exposición de las opiniones aunque parezcan insignificantes es necesario escucharlas, de ellas se puede sacar algo provechoso, en las relaciones interpersonales es preciso reflejar cariño con las personas que se labora es un vínculo para abrir las puertas de aquellas personas escépticas a las relaciones interpersonales, a la interacción e incluso a la misma organización. Esto se puede lograr elogiando el trabajo y los aportes que realiza. Los jefes y directores no deben ver el afecto como un signo de debilidad sino como un instrumento para lograr ganar afectos a la causa de la organización.

Otra recomendación para los jefes y directivos de los medios de comunicación deben cultivar la habilidad comunicativa, donde permitan dejar expresar las ideas y propuestas de los subordinados sobre los procesos y cambios que requiera en cada una de las áreas, el escuchar es muy importante abre la puerta a la confianza, a empatía e integración el grupo de trabajo, además es necesario que en ese proceso en que se desarrolla las relaciones interpersonales, los actores del nivel gerencial y medio deben ser pacientes, contener el carácter, tener cuidado de las discusiones y tener astucia para orientar las críticas respectivas.

También se recomienda, que se pueda usar el feedback, empleando preguntas relacionadas con las ideas y términos planteados, para conocer si se ha entendido el mensaje en el proceso de comunicación. Además, se puede aplicar la comunicación por escrito, como constancia de haberse trasmido el mensaje, pero esto debe ir acompañado de un intercambio cara a cara, para explicar directamente las ideas y términos trazados.

Siempre debe tomarse en cuenta a qué personas se va dirigir en el proceso de comunicación interpersonal, para elegir los medios idóneos que van a utilizar en el planteamiento de las ideas para puedan ser comprendidas. No se debe olvidar que existen

medios cálidos y medios fríos que tienen poder para modificar el curso de las relaciones interpersonales.

En las relaciones interpersonales se recomienda a los tres niveles que se estudie cuidadosamente el uso, adaptación y creación de lenguaje. Son importantes factores que psicológicamente inciden en la credibilidad del emisor y atraer la atención del interlocutor. Para mejorar el nivel de confianza tanto entre los directivos con los jefes medios y demás personal se recomienda exteriorizar sus emociones y sentimientos, que cada uno pueda manifestar normalmente sus emociones y sentimientos para que las relaciones interpersonales adquieran mayor calidez.

El personal directivo debe considerar el buen uso del tono de voz, añadiendo matices que permite trascender el mensaje que se busca dar en las relaciones interpersonales, de tal manera que el tono de voz sea claro y bien articulado, armonioso, con modulaciones adecuadas, ritmos conveniente, pausas oportunas y énfasis para subrayar ciertas ideas. También, deben mantener el contacto visual siempre que haya interacción. En este sentido, Matos (1999:140) conseja: “una mirada firme y fija, esto revela personalidad energética, y tomar en cuenta rasgo de una mirada ansiosa que indica inquietud, errante cuando refleja inconsistencia e inseguridad”.

La mediación siempre debe ser una actitud a tener presente los jefes medios y los directivos para mantener el buen clima organizacional, generar tanto un trato cordial entre los empleados como un clima de confianza.

La gerencia media y los directores deben tener cuidado al usar métodos rígidos y hostiles que pudieran incidir en la productividad y o propiciar la flojera o el desánimo laboral. Hay que garantizar, en la medida de lo posible, una atmósfera de confianza que permite unas relaciones interpersonales de calidad y un buen clima organizacional. En este sentido, se sugiere trabajar para mejorar la percepción que poseen las minorías en aquellos temas que no comparten con el grueso del personal, por ejemplo se debe trabajar en el compartir las

experiencias y vivencias de la organización, aumentar las actividades de integración del personal tanto por áreas o departamentos como global de cada diario, para ir ganando más adeptos y minimizar los indicios de confianza en las relaciones interpersonales.

Los jefes medios y directivos que tomen en cuenta los valores y creencias en la interacción con los actores de los niveles operativos, como lo expresa Etkin (2007:^{¶352}) los valores “pueden tener una poderosa influencia en lo que las personas, creemos”. Por cuanto, el mantener un trato afectivo, motivacional va en sintonía con promover los valores y creencias organizacionales.

Se recomienda a los niveles altos y medios que practiquen la transparencia gerencial, fundamentada en la buena reputación, la confianza mutua, las buenas relaciones interpersonales que propendan siempre a generar un buen clima organizacional.

Los jefes deben manejar una interacción cara a cara que permita desarrollar un ambiente de trabajo agradable, donde integre en la toma de decisiones las opiniones de los empleados, ya que ellos conocen el día a día de las actividades y procedimientos que se requieren para cumplir con el propósito de la organización.

Para un buen clima organizacional es necesario que la gerencia planifique y ejecute actividades de integración entre todas las áreas de la organización, a través de talleres, eventos sociales, coordinada conjuntamente con los jefes de los departamentos, donde haya interacción laboral con todos los actores de la organización, estableciendo de esta manera buenas relaciones interpersonales. Sin embargo, después de cada uno de estos encuentros es necesario hacer una evaluación si ha mejorado las relaciones interpersonales y por ende el clima en la organización.

Referencias Bibliográficas

- Águila Ribalta, Yaima. (2006). *La comunicación en la vida cotidiana*. Revista Espacio Logopédico [Revista en línea] Disponible: http://www.espaciologopedico.com/articulos/articulos2.php?id_articulo=1169 [Consulta: 2012, septiembre 20]
- Albaladejo, Marta. (2007). *La comunicación más allá de las palabras: qué comunicamos cuando creemos que no comunicamos*. Editorial Graó, de Irif, S.L. Barcelona España. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=SyPO8fxM-goC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2012, septiembre 29]
- Amaya Amaya. Jairo. (2005). *Gerencia planeación estrategia*. Bucaramanga. Universidad Santo Tamas. Disponible: books.google.es/books?isbn=9589730582. [Consulta: 2013, octubre 10]
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (A.P.E.I.M.). (1999). *La investigación cualitativa mediante la técnica de focus groups*. Disponible: http://www.apeim.com.pe/images/Manual_invest_cualitativa.pdf. [Consulta: 2012, noviembre 5]
- Argirys, C. (1958). *Personality and organization*. New York. Harper And Row. Pg. 192.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5^a edición. Caracas. Venezuela: Episteme
- Arias, F. (2004) *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (4ta Edición). Caracas-Venezuela. Episteme. Pg. 28
- Balestrini Acuña, Miriam. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación (Para estudios formulativos o explorativos, descriptivos, diagnóstico, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles)*. Sexta edición. Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Balestrini Acuña, Miriam. (1998). *Cómo elaborar un proyecto de investigación*. Caracas. Servicio Editorial Consultores y Asociados
- Bavaresco, Aura M. (1997). *Las técnicas de investigación*. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela
- Beltrán, Luis Ramiro. (1985). *Premisa, objetivos y métodos foráneos en la investigación sobre comunicación en América Latina*. España. Sociología de la comunicación de masas Tomo II. Disponible: <http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/beltran.pdf> [Consulta: 2012 Septiembre 28]

- Berbel, Gaspar y Gan, Federico. (2007). *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. Barcelona.
Disponible:
<http://books.google.co.ve/books?id=K6LGd9qUqywC&lpg=PP1&dq=books.google.co.ve%2Fbooks%3Fisbn%3D8474266912&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>. [Consulta: 2012, octubre 12]
- Bittel R., y Ramsey, J. (Comps.). (1998). *Enciclopedia del management*. Primera edición. Barcelona: España. Oceano grupo editorial
- Brunet Luc. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición diagnóstico y consecuencias*. Primera edición. México: Editorial Trillas, S.A.. Página 17
- Caligiore Corrales, Irene y Díaz Sosa, Juan Arturo. (2003). *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA: Estudio de un Caso*. Revista Venezolana de Gerencia, [Revista electrónica]. Octubre- Diciembre, año/vol. 8, número 024, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela pp. 644-658. Disponible:
<http://www.redalyc.org/pdf/290/29002408.pdf> [Consulta: 2010, octubre 10]
- Cárdenas, Carmen Hayde. (2006). *Relaciones interpersonales entre directivos y docentes, su influencia en el clima organizacional, caso núcleo escolar, rural Nº 529*. Tesis maestría en gerencia educativa, Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal
- Castillo R., María D. y Guillen M., Albert. 2004. *Clima organizacional en el sector cueros y marroquería del estado Táchira*. Tesis pregrado Ingeniería Industrial no publicado. Universidad Nacional Experimental Táchira, San Cristóbal
- Castrejón, Luz Dayana y Hernández Anny. (2006). *Influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional del departamento de recursos humanos de la contraloría del estado Miranda*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado pre grado no publicado. Colegio Universitario De Los Teques "Cecilio Acosta, Estado Miranda. Disponible:
<http://orestesenlared.com.ve/Tesis%20WEb/143.pdf> [Consulta: 2011, Marzo 07]
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Quinta edición. Colombia: McGraw Hill
- Cervantes, Victor. (2005). *Interpretación del Coeficiente Alpha de Croabanch*. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Disponible: V Cervantes - Avances en medición, 2005 - Disponible:
<http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/1692-0023/2/1.pdf>. [Consulta: 2013 febrero 28]
- Cisterna, Francisco. (2005). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. Revista Theroira ciencia, arte y humanidades. [Revista en línea] vol. 14. Disponible: <http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v14/a6.pdf> [Consulta: 2013, abril 15]

Cortes Carlos (2008): Técnicas de Focus Group para determinar el diseño de experiencias de formación de usuarios, Capítulo II, Págs. 42, en Hernández Salasar, Patricia (Coord). (2008). *Métodos cualitativos para estudiar usuarios de la información*. Universidad Autónoma de México. Primera edición. México. Disponible: http://132.248.242.3/~publica/archivos/libros/metodos_cualitativos.pdf [Consulta: 2012, octubre 27]

Costa N., Kathia M. (1996). *Manual de pruebas de inteligencia y aptitudes*. México. Editorial plaza y valdés. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=yGXF50pGHUC&printsec=frontcover&dq=books.google.co.ve/books?isbn%3D9688564664&hl=es419&sa=X&ei=uYhuUpPiF4f7kQel2IG4AQ&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2013 febrero 28]

Davis Keisth, John Newstrom. (1997). *El comportamiento Humano en el trabajo*. México: Octava edición. McGraw Hill

De la Corte, Luis, Blanco, Amilio, Sabucedo, Manuel. (2004). *Psicología y derechos humanos*. Icaria Editorial, s.a. Barcelona, España. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=K6LGd9qUgywC&printsec=frontcover&dq=books.google.co.ve/books?isbn%3D8474266912&hl=es419&sa=X&ei=ZopuUrTLB46kQfMmlHYAQ&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>. [Consulta: 2012, septiembre 25]

De la Torre, Carmen Sofia. (2010). *Como entender y aplicar la metodología: guía práctica*. San Cristóbal. Universidad de los Andes. Departamento de Comunicación Social.

Delgado Ramírez, María L. (2006). *Clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental del Táchira*. Tesis Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal

Duque, Hernando y Vieco, Piedad. (2007). *Conozca sus emociones y sentimientos, talleres vivenciales*. Bogotá, Colombia. Editorial San Pablo. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=2QdWp1ylfYYC&printsec=frontcover&dq=books.google.co.ve/books?isbn%3D9586927598&hl=es419&sa=X&ei=OotuUtKpJYyekAfL_4Eo&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012, septiembre 27]

Ekavall, G. (1983). *Climate, structure and innovativeness of organizations: A theoretical framework* and experiment, Report 1 Stockholm: Facadet

Ekavall, G. (1987). *The Climate Meraphor in organization theory*. En B. M. Bass y P. j. Drenth (Eds), *Advances in Organizational Behavior*

Etkin, Jorge (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Editorial Granica, S.A. Argentina. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=qejj4773xIAC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012, octubre 5]

- Fernández y De La Fuente (2005). *Aplicación de la técnica del Focus Group en la detección de área de investigación dentro del nuevo campo de la logística inversa*. Trabajo de grado. Universidad de Oviedo. Vol. 11. Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v11/113115.pdf> [Consulta: 2012 noviembre de 12]
- Flores, Sergio y Orozco, Emiliano. (1990). *Hacia una comunicación administrativa integral*. Segunda edición. México. Editorial Trillas, S.A.
- Forehand, G. A. y Gilmer, B. (1964). *Ebvurinebtak varuatuib ub stydues of organizational behavior*. Psychological Bulletin, 362.
- Fuenmayor, Ramsés. (2001). *Interpretando las organizaciones...una teoría sistemática – interpretativa de las organizaciones*. Mérida, Venezuela. Primera edición. Producciones Karol, C.A.
- Gan, Federico. (2007). *Manual de recursos humanos*. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&dq=books.google.co.ve/books?isbn%3D8497886623.&hl=es419&sa=X&ei=oJFuUsy8l4n4kQfmYBQ&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2012 octubre 3]
- García, Josefa, Ruiz, Antonio y Ventura, Rafael. (1999). *Auditoria de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica*. Revista Latina de comunicación social. [Electrónica en línea]. Número 18. Disponible: en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm> [Consulta: 2013, mayo 23]
- García, Inmaculada. (2006) *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Tesis doctoral. Disponible: <http://essantabarbara.files.wordpress.com/2010/02/tesis-la-formacion-del-clima-psicologico-y-su-relacion-con-los-estilos-de-liderazgo.pdf> [Consulta: 2011, octubre 27]
- García Sánchez, María Dolores. (2008). *Manuel de marketing*. Madrid. Esic Editorial. Disponible: books.google.es/books?isbn=8473565770. [Consulta: 2013, octubre 10]
- Garza G., María R. (2008). *Fuentes genealógicas y teorías esenciales de la comunicación interpersonal*. Revista Razón y Palabra. [Revista electrónica]. Número 67. Disponible: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N67/actual/3mrgarza.pdf> [Consulta: 2009, Octubre 23]
- Gellerman, S. W. (1960). *People, problems and profits*. new York: McGraw Hill. Trad. 1966. Problemas Humanos de la empresa. Madrid Guadarrama. Pg. 48, 69-76
- Gibson, J. Ivancevich y Donnelly. (1990). *Organizaciones, conducta, estructura y procesos*. Mexico: McGraw Hill. Tercera edición
- Gijón Caceres, Mónica. (2004). *Encuentro cara a cara: valores y relaciones interpersonales en la escuela*. Editorial Grao de Irif, s.l. Barcelona España. Disponible: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QitBmuXKYjMC&oi=fnd&pg=PA111&dq=+Encuentro+cara+a+cara:+valores+y+relaciones+interpersonales+en+la+escuela.&ots=nUhM2wl4fn&sig=i4HY05L fULK1xdyp5M VIPnWE#v=onepage&q=Encuentro%20cara%20a%20c>

[ara%3A%20valores%20y%20relaciones%20interpersonales%20en%20la%20escuela.&f=f
alse](#) [Consulta: 2012, septiembre 15]

Goncalves. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. México. Sociedad Latinoamericana para la calidad

González García, Manuel Jesús. (2006). *Habilidades directivas. técnicas de negociación*. España. Innovación y cualificación, S.L.. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=lWwMiMO7OIC&printsec=frontcover&dq=books.google.es/books?isbn%3D8496493520.&hl=es-419&sa=X&ei=tsNuUvqIFsHbkQftxFY&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2013, mayo 23]

Grande E., Idelfonso y Abascal, Elena. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. España. Esic editorial.

Guion, R., M., (1973). *Anote on organizational, climate, organizational*. BehaviorHuman Performance.

Hernández, R, Fernández C. y Baptista P. (2003). *Metodológico de la investigación*. Tercera edición. México. McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. México. McGraw Hill.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1994). *Metodología de investigación*. México. McGraw Hill.

Hernández Salazar, Patricia (Coord.) (2008): *Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información*, Colección Cuadernos de Investigación 5. México. Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, Universidad Nacional Autónoma de México

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1995). *Elementos de la Administración*. México: McGraw Hill.

Littlejohn, Stephen. (1983). *Theories of human communication*. Belmont. Calif: iwadsorth publishing. Company.

Litwin George H., Louis B. Barnes, (1968). *Organizational climate*. Boston: Harvard University press.

Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Organizational climate*, Simon & Schuster, New York..

Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: Mc Graw-Hill.

López, Manuel (2006). *Lenguaje transparente – relaciones interpersonales en la empresa*. Disponible:<http://books.google.co.ve/books?id=d28wSHihPf8C&printsec=frontcover&dq=L%C3%B3pez,+Manuel+%282006%29.+Lenguaje+transparente+%E2%80%93+relaciones+>

[interpersonales+en+la+empresa.&hl=es-419&sa=X&ei=uORuUpvPBcSFkQfRqIHwDg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=f=false](http://www.google.es/search?hl=es-419&sa=X&ei=uORuUpvPBcSFkQfRqIHwDg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=f=false) [Consulta: 2012 octubre 12]

Marchant R., Loreto. (2006). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional.* Impreso Mercurio. Chile. Disponible: http://books.google.es/books?id=DrRHb-9Lp84C&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Marchant+R.+Loreto.+%282006%29.+Actualizaciones+para+el+management+y+el+desarrollo+organizacional.&source=bl&ots=k5eqssztPB&sig=hMb1VOe0Z51BxIS7KW8pq_Hgl4&hl=es&sa=X&ei=0QlxUqblen12QXK6IDwCg&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q=Marchant%20R.%20Loreto.%20%282006%29.%20Actualizaciones%20para%20el%20management%20y%20el%20desarrollo%20organizacional.&f=false [Consulta: 2012 septiembre 30]

Marín Pérez, Marielvy. (2003): *Relación entre clima y compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico.* Tesis de grado para optar al título de licenciado Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas Venezuela. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf> [Consulta: 2010 septiembre 15]

Martín Arribas, María C. (2004). *Diseño y validación de cuestionarios.* Matronas profesión. Vol. 5. Madrid, España. Disponible: http://www.rincondepac.com.mx/rincon/Inicio/Seminario/Documentos/Art_met/Diseno_valiacion_cuestionarios.pdf [Consulta: 2013 febrero 28]

Martínez, B. (2002). *Estadística y Muestreo.* ECOE Ediciones

Martínez, Miguel (1999): "La investigación cualitativa etnográfica en educación". 3^a ed., México. Editorial Trillas

Matos, Sergio. (1999). *Técnicas de exposición oral.* Ediciones, FACES/UCV. Caracas. Disponible: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20INGENIER%C3%8DA%20AGRON%C3%93MICA/CARRERA%20DE%20INGENIER%C3%88DA%20AGRON%C3%93MICA/03/expresion%20escrita/tecnicas-de-expresion-oral.pdf> [Consulta: 2012 septiembre 28]

McLuhan, Marshall. (1969). *La comprensión de los medios como extensiones del hombre.* Disponible en http://www.uniweb.cl.tatiana.simpson/7_tatiana_simpson.pdf. [consulta: 2012, septiembre 23]

Mead, George H. (1973). Espíritu, persona y sociedad. Barcelona: Paidós. Pag. 403

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención.* Centro editorial Universidad del Rosario. Colombia. Disponible: books.google.co.ve/books?isbn=9588225876. [Consulta: 2012 septiembre 30]

Méndez, Carlos. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Colombia: Tercera edición. Mc Graw Hill

Mingote, José C. y Requena, Miguel. (2008). *El malestar de los jóvenes: contexto, raíces y experiencias*. Ediciones días de santos. España. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=nBCYthVz_wQC&printsec=frontcover&dq=books.google.co.ve/books?isbn%3D8479788496.&hl=es&sa=X&ei=bjJxUrD_PNOE2gXe6YC4CA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012 septiembre 25]

Mingrone de Camarota, Patricia. (2007). Metodología del estudio eficaz. 2da. Edición. Buenos Aires. Bonum. Disponible: http://books.google.es/books?id=XpflqAHjNBMC&printsec=frontcover&dq=books.google.co.ve/books?isbn%3D950507736X.&hl=es&sa=X&ei=pzRxUt_vIYHD2QWFqoEw&ved=0CEYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012 septiembre 28]

Mintzberg, Henry. (2009). *Estructuras organizativas*. Editorial Vértice. España. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=books.google.co.ve/books?isbn%3D8492598670&hl=es&sa=X&ei=tzJxUvOcOMa72AWowoD4BQ&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012 septiembre 25]

Miró Areas, Conrado. (2007). *Modelo de dirección para la innovación, MDI Modelo de dirección para la innovación*. Disponible: books.google.co.ve/books?isbn=9588225876 [Consulta: 2012 octubre 13]

Morales, Pedro. (2006). *Medición de actitudes en psicología y educación*. Universidad Pontificia Comilla. Madrid España. Disponible: <http://books.google.es/books?id=bnATYNmjP0cC&printsec=frontcover&dq=Morales,+Pedro.+%282006%29.+Medici%C3%B3n+de+actitudes+en+psicolog%C3%A1+y+educaci%C3%B3n+B3n.&hl=es&sa=X&ei=4zNxUt-3Eaf52QXmrIGYAQ&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=Morales%2C%20Pedro.%20%282006%29.%20Medici%C3%B3n+B3n%20de%20actitudes%20en%20psicolog%C3%A1+20y%20educaci%C3%B3n+B3n.&f=false> [Consulta: 2012 septiembre 30]

Morales Vallejo, Pedro. (2007). Estadística aplicada a las ciencias sociales. La fiabilidad de los tests y escalas. Universidad pontificia Comillas. Madrid España. Disponible: <http://www.upcomillas.es/personal/peter/estadisticabasica/Fiabilidad.pdf> [Consulta: 2013, febrero 28]

Moret B., Jorge (2006). *Comunicaciones internas e informales y Cultura en las Organizaciones*. Tesis Doctoral, no publicada, .Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Sociología VI, Madrid, España.

Morgan, D.L. y Spanish, M.T. (1984). *Focus group: a new tool for qualitative research*. Qualitative socieology, vol 3 pp. 253 – 222

Muñoz, Roso. (1998). *Como elaborar y asesorar una tesis de grado*. Caracas: Editorial Pácidos.

- Nájera, Ozziel. (2004). Las ciencias de la comunicación frente a los nuevos paradigmas científicos. Revista Razón y Palabra. [Electrónica en línea]. Número 36. Disponible: en <http://www.razonypalabra.org.mx/antiguos/n36/onajera.html> [Consulta: 2012, septiembre 29]
- Namakforoosh, Mohammad N. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Segunda edición. Editorial limusa.
- Navarro Castro, Gloria Nerty. (2003). *La mujer ejecutiva: Impacto del género en el clima organizacional*. Tesis No Publicada, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México D.C.. Disponible: <http://148.206.53.231/UAMI10893.PDF> [Consulta: 2011, octubre 27]
- Novoa B., Andrés Ricardo. (1980). *Conceptos básicos sobre comunicación*. Centro Agronomico Tropical de Investigación y Enseñanza CATIE. Costa Rica. Disponible: <http://books.google.es/books?id=d2sOAQAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=books.google.com.ve/books?d%3Dd2Soaqaiaaj.&hl=es&sa=X&ei=MjhxUpv3NMHK2AX56oAo&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q=f=false> [Consulta: 2011 octubre 12]
- O'Sullivan, Tim (1997). *Conceptos clave en comunicación y estudios culturales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Ortiz Uribe, Frida Gisela. (2004): Diccionario de metodología de la investigación científica. México. Limusa
- Palella y Martins (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. Primera edición: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDUPEL)
- Pardo, G., Cedeño, M. (1997). *Metodología de la Investigación en ciencias sociales*. Mexico. Editorial McGraw-Hill
- Payne, R. y Pugh, D. (1976). *Organizational structure and climate*. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Pelaes León, Oswaldo Clemente. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis Doctoral. Lima, Peru. Disponible: http://www.cybertesis.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf Consulta: 2011, Septiembre 28]
- Pérez De Maldonado, Isabel, Maldonado P., Marisabel y Bustamante U., Suleima. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado*. [Resumen en linea]. Investigación y Postgrado, Caracas oct. 2006, vol.21, no.2. Disponible: en <http://www.scielo.org.ve/pdf/ip/v21n2/art09.pdf> [Consulta: 2011, Septiembre 18], p.231-248.
- Pérez Pérez, Yalitza Lisbeth. (2006). *Influencia del perfil del personal en el clima organización en la empresa CADELA zona Táchira*. Tesis maestría no publicada, Universidad Nacional Experimental del Táchira. San Cristóbal.

- Porras Yáñez, Yelitza C. (2007). *Clima organizacional en la escuela bolivariana pre vocacional Castellón en el municipio García de Hevia del estado Táchira*. Tesis maestría, no publicada, Universidad Nacional Experimental del Táchira. San Cristóbal.
- Ramírez, Tulio. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas. Venezuela. Editorial Panapo. 1^a edición
- Rebeil, María y Ruiz, Celia. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Asociación Mexicana de comunicadores organizacionales, a.c.. México. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=AiJ7Ss-zcYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012 septiembre 25]
- Rizo, Marta. (2008). *Comunicometodología y comunicación interpersonal. Presencia y ausencia en la comunicación Mexicana*. Revista Razón y Palabra. [Electrónica en linea]. Numero 67. Disponible: en <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n67/actual/2mrizo.html> [Consulta: 2009, octubre 23]
- Rizo, Marta y Romeu, Vivian. (2008). *Investigación-Acción-Participativa Y Comunicación Intercultural*. Relato De Una Experiencia De Investigación Con Estudiantes De Dos Universidades De La Ciudad De México. Revista Razón y Palabra. [Electrónica en linea]. Numero 65. Disponible: en http://www.razonypalabra.org.mx/N/n65/varia/vromeu_mrizo.html [Consulta: 2013, septiembre 10]
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. 10^a. Ed. Mexico. Perason Educación. Disponible: <http://books.google.es/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&dq=Robbins,+Stephen.+%282004%29.+Comportamiento+Organizacional.&hl=es&sa=X&ei=YD5xUsOmFsPw2QXWw4GIBg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Robbins%2C%20Stephen.%20%282004%29.%20Comportamiento%20Organizacional.&f=false> [Consulta: 2013, octubre 10]
- Robbins, Stephen. (1994). *Comportamiento organizacional*. México: Prenrice Hall. Sexta edición
- Robbins, Stephen. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. Primera edición. México: Prenrice Hall (pág. 478)
- Rodríguez M., Dario. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional*. Mexico D.F. Alfaomega. Pagina 161
- Rogers, Carl R. (1974). *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires: Paidós, 356 p.
- Rojas, Carlos Livacic. (2009). *La comunicación y la información como sistema de relaciones y logro al interior de las organizaciones*. Revista de Estudios Politécnicos Polytechnical Studies Review. . [Electrónica en linea]. Vol VII, nº 11. Disponible: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n11/n11a12.pdf>. [Consulta: 2012, Octubre 28]

- Romero Rodríguez, Leticia. (2006). *Metodología de la investigación de las ciencias sociales*. [Libro en línea]. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. Página 84. Disponible: <http://books.google.es/books?id=aX5ivjV-IC4C&printsec=frontcover&dq=http://books.google.co.ve/books?id%3DaX5ivjV%3Dmetodologia,%2Bsistemas%2Bde%2Bhip%C3%B3tesis.&hl=es&sa=X&ei=8T5xUuGfOT32wW7poEI&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2011, Octubre 28].
- Ruiz Bolívar, Carlos. (1998). *Instrumento de investigación educativa*. CIDEG. Barquisimeto. Lara, Venezuela.
- Sabino, Carlos (2002). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo..
- Salgado, Jesús F., Remeseiro, Carlos e Iglesias, Mar. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. [Resumen en línea] Trabajo de grado, Universidad de Santiago de Compostela y Universidad de Oviedo. Disponible: <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf> [consulta: 2011, marzo 03]
- Sánchez J., María y Valencia, Sandra. (2007). *Lectura sistémica sobre familia y el patrón de la violencia*. Disponible: <http://books.google.es/books?id=B9AQKMzsVCsC&printsec=frontcover&dq=books.google.es/books?isbn%3D9588319099.&hl=es&sa=X&ei=6D9xUvG9EoaQ2gWAn4HYDQ&ved=0CEQQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2013, mayo 23]
- Sánchez, Salvador (1991). *La comunicación interpersonal en las organizaciones*. Capítulo IV Pag. 61-86 en Collado, Fernández. (Coord). (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas
- Sánchez, S. (2008). *La comunicación interpersonal en las organizaciones*. Universidad Católica del Norte. Programa de Comunicación Social, asignatura de Comunicación Organizacional. C. Reynoso, "Elementos de lingüística y semiótica," , 2007.
- Santiago, Juan y Roussos, Andrés. (2010). El focus group como técnica de investigación cualitativa. Documento de trabajo N°256, Universidad de Belgrano. Disponible en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/254_Roussos.pdf [Consulta: 2013 febrero 25]
- Scheiner, B. y Bartlett, C. (1968). *Individual differences and organizational climate I. The research plan and questionnaire*. Personnel Psychology.
- Sierra, Francisco. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En: Galindo Cáceres, Jesús (Coor.). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. , Mexico. Pearson Addison Wesley Longman. Disponible: <http://books.google.es/books?id=5a0Jdv7Ip9oC&printsec=frontcover&dq=books.google.co.ve/books?isbn%3D9684442629.&hl=es&sa=X&ei=YkFxUpSxB6Po2AW1ioGwCA&ved=0CEQQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2013 febrero, 25]

- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social, Teoría y ejercicios*. Madrid, España. Editorial paraninfo. 14a edición.
- Sierra Bravo, R. (1988). *Técnicas de investigación social, teoría y ejercicios*. Madrid, España. Editorial paraninfo 5ta edición.
- Sommer, R. Sommer, B. (2001). *La investigación del comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas*. (4^oed. Translation) Mexico. City: Oxford University press.
- Stoner, A. F., Freman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Sexta edición. Pretentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tagiuri, R. I. (1968). *The concept of organizational climate*. Boston, Harvard University. Pag. 25.
- Tolman, E. C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New York: Century Croffts. Pag.4.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Cuarta Edición. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas: Autor. Pag. 21.
- Vargas M., Jonathan A. y Vivas O., Alirio. (2005). *Clima organizacional en el sector plásticos PYME del estado Táchira*. Tesis pregrado Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Experimental Táchira, San Cristóbal.
- Viadana, Claudia A. Y Zubeldía, María. (1998). *La comunicación como factor estratégico*. [Documento en línea]. Ponencia presentada en las Terceras Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración. Rosario, Argentina. Disponible: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/zubeldialacomunicacion.PDF> [Consulta: 2009, Marzo 15]
- Villamizar. (2002). *Clima organizacional de la dirección de impuestos y aduanas nacionales región nororiente república de Colombia (DIAN)*. Tesis maestría. Universidad Nacional Experimental de Táchira, San Cristóbal
- Villar Oiarzabal, José Antonio. (2009). *Estados de comunicación, una aproximación a la posible comunicología*. España. Primera edición. Cultiva comunicación S.L. Disponible: <http://books.google.es/books?id=OjovFZDLW4kC&printsec=frontcover&dq=books.google.es/books?isbn%3D8499230520.&hl=es&sa=X&ei=kUJxUtyLKsek2AXN24GQDQ&ved=0CEQQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2013, mayo 23]
- Whaley S., Jesús A. (2003) *Violencia intrafamiliar, causas biológicas, psicológicas, comunicacionales e interacciones*. México. Plaza Valdes. Disponible: <http://books.google.es/books?id=Ru741QoUFWEC&printsec=frontcover&dq=books.google>.

[co.ve/books?isbn%3D9688568643.&hl=es&sa=X&ei=7kJxUvj9HaP42AXpoYDYAw&ved=0CEYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?isbn%3D9688568643.&hl=es&sa=X&ei=7kJxUvj9HaP42AXpoYDYAw&ved=0CEYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2012 septiembre 28]

Weeber, Ross A. (1972). *Time and management*. New York: Van Nostrand Reinhold

Wiemann, Mary. (2011). *Comunicación en las relaciones interpersonales*. [Libro en línea]. Editorial UOC. España. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=xshHilcCfigC&printsec=frontcover&dq=Wiemann&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Wiemann&f=false. [Consulta: 2012 septiembre 01]

Yuni, José y Urbano, Claudio. (2006). *Técnicas para investigación: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Cordoba Argentina. Editorial Brujas. Disponible:

<http://books.google.es/books?id=XWlkBfrJ9SoC&printsec=frontcover&dq=books.google.co.ve/books?isbn%3D9875910201.&hl=es&sa=X&ei=Q0NxUubuEMTr2wXmx4HACQ&ved=0CEYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2013 febrero 14]

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS A

www.bdigital.ule.ve



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

**LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA PRENSA REGIONAL DE TÁCHIRA**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al grado Magíster Scientiae en Administración,
mención Gerencia

Autor: Lic. José Gregorio Moreno
Tutor: Dr. Jorge Moret B.

San Cristóbal, junio de 2014

247

C.C. Reconocimiento



Introducción

Hola, gracias por aceptar la invitación. Mi nombre es José Gregorio Moreno, estudiante de la Universidad De los Andes. Estoy aquí para hablar acerca de las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima organizacional.

El trabajo consiste en hablar con usted y tratar de averiguar qué le gusta sobre las relaciones interpersonales entre sus subordinados. Por tanto siéntase libres de conversar y discutir sus ideas abiertamente. No habrá respuesta incorrecta y todos los comentarios serán apreciados.

Quiero entender y evaluar las ideas que usted va a decir. Sería muy difícil hablar, escuchar a usted y tomar nota a la vez, por lo que se va a gravar esta sección; por lo tanto, es importante que hable fuerte y claramente. Si tienen algún comentario que hacer adicional lo puede hacer con toda confianza.



A.Auto presentación

A fin de que nos conozcamos, por favor díganme su nombre, a qué se dedican y a algo acerca de su familia.

1. ¿Considera como satisfactorio el contacto interpersonal cuando se dirige a los jefes de los departamentos para dar información referente a la organización?
2. ¿Cuándo se dirige de manera interpersonal con los jefes de los departamentos, estima usted que hay un intercambio de información que propenda al desarrollo de las relaciones interpersonales?
3. ¿Cuándo se dirige a los jefes de los departamentos para dar información referente a la organización este proceso de interacción se hace cara a cara?
4. ¿Cuándo se comunica con los jefes de departamento y/o subordinados qué tipos de recursos emplea para dirigirse a ellos y darse a entender?
5. ¿Cuándo se comunica con los jefes de departamento y/o subordinados qué tipo de lenguaje usa para presentar la idea que pretende comunicar?
6. ¿Normalmente, cuándo establece una comunicación de tipo interpersonal con un jefe y/o subordinado qué medio o medios emplea para ello?
7. ¿Habitualmente, cuándo establece una comunicación de tipo interpersonal con un jefe y/o subordinado siempre emplea el mismo medio o medios para ello?
8. ¿Considera que el proceso de comunicación interpersonal, usted trata de adaptarse a las aptitudes del interlocutor?

9. ¿Cree usted que en el proceso de comunicación interpersonal es el interlocutor el que debe adaptarse al comportamiento y a las aptitudes de su superior?
10. ¿Establece algún tipo de reglas en el proceso de comunicación interpersonal?
11. ¿Cómo se da cuenta que la persona o grupo al que se dirige ha comprendido el mensaje que ha transmitido?
12. ¿Hay algún tipo de retroalimentación para determinar si la persona o grupo al que dirige ha comprendido el mensaje que ha transmitido?
13. ¿La persona o el grupo al que se dirige preguntan habitualmente cuando no entienden el mensaje que ha transmitido?
14. ¿Considera usted que con solo mirar a los ojos o ver los gestos de la persona o el grupo al que se dirige es suficiente indicio como para determinar que han entendido o no el mensaje que ha transmitido?
15. ¿Se vale de experiencias propias o ajena para expresar ideas?
16. ¿Es sereno en momentos de conflicto?
17. ¿Qué postura corporal usualmente utiliza para dirigirse a la persona o al grupo?
18. ¿Hace énfasis en su tono de voz para subrayar ciertas ideas, o siempre mantiene el mismo tono de voz en todo el proceso de interacción con la persona o el grupo?
19. ¿Tiene orientado el contacto visual directo a los ojos a la persona o al grupo de personas?
20. ¿En el desarrollo de la interacción es grato usar gestos para mantener la atención del interlocutor o interlocutores?
21. ¿Los empleados conocen y entienden el propósito de la organización?
22. ¿Le gusta asistir siempre al trabajo o mayormente se siente aburrido en su puesto de trabajo?

23. ¿Le ha sido fácil hacer equipo de trabajo con las personas de los departamentos?
24. ¿Confían en el conocimiento que tienen los jefes de los departamentos?
25. ¿Cuáles considera usted que han sido las principales situaciones de la organización que han influido en el comportamiento de los empleados?
26. ¿Qué piensa usted de la organización en relación al sistema de actividades humanas?
27. ¿Cómo estima usted que son las actitudes de los empleados con respecto a la organización?
28. ¿Para usted, cuál ha sido en la organización la experiencia que haya vivido que más ha llamado su atención o le haya impresionado más?
29. ¿Cómo ha sido su influencia motivacional en las relaciones con el personal de la organización?

www.bdigital.ula.ve

Gracias por su atención

ANEXOS B

GUION FOCUS GROUP

www.bdigital.ula.ve



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

**LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA PRENSA REGIONAL DE TÁCHIRA**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al grado Magíster Scientiae en Administración,
mención Gerencia

Autor: Lic. José Gregorio Moreno
Tutor: Dr. Jorge Moret B.

San Cristóbal, junio 2014

253

C.C. Reconocimiento



Introducción

Hola, gracias por aceptar la invitación. Mi nombre es José Gregorio Moreno, estudiante de la Universidad De los Andes. Yo seré moderador de este grupo. Soy una persona independiente y no estoy ligado de ninguna manera a la organización solo estamos aquí para hablar acerca de las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima organizacional.

El trabajo consiste en hablar con ustedes y tratar de averiguar qué les gusta y que no sobre las relaciones interpersonales entre su jefe y subordinados. Por tanto síntense con la libertad de conversar y discutir sus ideas abiertamente. No habrá respuesta incorrecta y todos los comentarios serán apreciados.

Quiero entender y evaluar las ideas de cada uno de ustedes. Sería muy difícil hablar, escucharlos a ustedes y tomar nota a la vez, por lo que estoy gravando esta sección; es, por lo tanto, importante que hablen fuerte y claramente. Además, cuando hablen uno a la vez. No hablen varias personas al mismo tiempo y además, cuando alguno de ustedes esté diciendo algo, por favor escuchen a ver si pueden añadir algo o hacer algún comentario. Si tienen algún comentario que hacer. Por favor diríjanlo hacia mí, y no hacia la persona que

Instrucciones:

Antes de iniciar la conversación, voy a presentar unas reglas para la sección como:

1. Que solamente hable una sola persona a la vez
2. No hable con la persona a su lado
3. Levante la mano o una señal para expresar su opinión o hacer preguntas.
4. Todos deben participar; sus opiniones son valiosas.
5. No actué con timidez, pensando que acaso los que vaya a decir no sea bueno o valioso. Hable y exprese todo lo que se ocurra.

6. Hable con voz alta y clara, a fin de que grabe con nitidez.
7. Procure no salir de la sala ni levantarse hasta que no termine la sección.
8. Utilice el primer nombre para llamar o referirse a mí o a cualquier otro participante. No use títulos.

www.bdigital.ula.ve



B.Auto presentación

A fin de que nos conozcamos todos mejor, por favor díganme sus nombres, a qué se dedican y a algo acerca de su familia.

Vamos a hablar de la comunicación interpersonal, interacción y su simbología, el clima organizacional y la percepción que tenemos de ella.

- 1.- Que piensan Ustedes de la comunicación interpersonal?
 - a) ¿Es necesario el contacto cara a cara?
 - b) ¿El contacto cara a cara permite satisfacer, corresponder y desarrollar las relaciones interpersonales?
 - c) ¿Creen ustedes que los sonidos, gestos, palabras permiten representar ideas para expresar la comunicación? ¿Estas técnicas en algún momento lo han usado?
 - d) ¿Hay compas para poner en común y compartir los fenómenos que suceden en el desarrollo de las actividades?
2. ¿Como es el proceso de Interacción entre tanto con el nivel alto como con el nivel operativo?
 - a) ¿Existe intercambio y negociación en el proceso de interacción entre Ustedes y los jefes y entre los dependientes?
 - b) ¿Se establece algunas normas en el proceso de interacción?
 - c) ¿Adapta su comportamiento a las diversas situaciones?
3. Conoce la interaccionismo simbólico?
 - a) ¿Buscan expresiones e ideas para lograr la compresión del tema? Un ejemplo de ello.

- b) ¿Usan la imaginación para crear la manera de hacerse entender?
 - c) ¿Relacionan vivencias, experiencias propias o ajena que permitan recordar siempre las ideas?
 - d) ¿En el proceso de interacción hay serenidad?
 - e) ¿Establece comparaciones del entorno para ilustrar el ambiente que nos rodea y dar soluciones a los procesos
3. Que manifestaciones externas usan que les permita enriquecer el interaccionismo simbólico
- a) ¿Usan un tono de voz monótono o hacen énfasis para resaltar ciertas ideas del mensaje que se trmite?
 - b) ¿Establecen contacto visual vaga o perdida frente en el proceso de interacción?
 - c) ¿Acompaña con los gestos sentimientos, ideas en el proceso de comunicación?
 - d) ¿Usa el movimiento de los brazos para acompañar expresiones orales?
5. El clima organizacional
- a) ¿Describa el ambiente interno en su área de trabajo?
 - b) ¿Qué factores influye en comportamiento del ambiente de trabajo?
 - c) ¿Qué valores se manifiestan en el ambiente de trabajo?
 - d) ¿Qué conductas ven en el área de trabajo?
6. ¿Percepción tiene de la organización?
- a) ¿Percibe una atmósfera de confianza en grupo de trabajo?
 - b) ¿Qué impresiones tiene de la organización?
 - c) ¿Qué experiencias agradables se acuerdan de sus actividades en la empresa?
 - d) ¿Existe acciones, motivos, afectos y creencias que le desagrada de su organización o grupo de trabajo?

ANEXOS C

www.bdigital.ula.ve



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

**LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA PRENSA REGIONAL DE TÁCHIRA**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al grado Magíster Scientiae en Administración,
mención Gerencia

www.bdigital.ula.ve

Autor: Lic. José Gregorio Moreno
Tutor: Dr. Jorge Moret B.



San Cristóbal, junio de 2014

**Señores
Empleados de Medio de Comunicación
Presente.-**

Encuesta

Introducción

La encuesta que se presenta, pretende recopilar información requerida para la investigación titulada “Las Relaciones Interpersonales Y Su Incidencia En El Clima Organizacional De La Prensa Regional De Táchira”, las repuestas emitidas por usted representan un aporte importante para dicho estudio.

Instrucciones:

Examine cuidadosamente cada criterio o frase y marque con una X en la columna de la derecha según corresponda con su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

5=Siempre= Muy de acuerdo

4=Casi Siempre = De Acuerdo

3=Algunas Veces= Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo

2=Muy pocas veces = En Desacuerdo

1=Nunca = Muy en desacuerdo

Usted escogerá la alternativa que, según su juicio, responda su forma de pensar. No existen respuestas ni buenas ni malas, deberá contestar sinceramente de acuerdo a su primera impresión.

Es importante que conteste todas las afirmaciones, no deje de responder ninguna

Gracias por su colaboración.

	Afirmaciones	Siempre 5	Casi Siempre 4	Algunas veces 3	Muy Pocas Veces 2	Nunca 1
1	Es importante que exista un contacto cara a cara entre usted y su jefe para dar información de las actividades del departamento					
2	Es importante que la relación con su jefe responda a las necesidades que se plantea en el departamento					
3	Qué importancia le da usted a que el jefe le permite desarrollar una buena relación entre ambos					
4	Cree que es importante que el jefe permita expresar verbalmente nuevas ideas y propuestas					
5	Considera importante que el jefe se dé a entender en el proceso de comunicación					
6	Cree importante que las ideas y los términos empleados en el proceso de comunicación sean claros					
7	Considera importante que en el proceso de comunicación se use símbolos como sonidos, números, gestos, palabras o cualquier otro recurso para representar la idea que se pretende plantear.					
8	Cree necesario compartir y poner de manifiesto, hechos, actividades y pensamientos que se presenta en el departamento					
9	Considera necesario establecer algunas reglas o normas en proceso de interacción para ser compartidas entre ambos					
10	Cree necesario que en situaciones de conflicto haya intercambio y negociación entre ambas partes					
11	Considera importante usted la manera de expresar ideas y asuntos de las actividades para lograr una buena interacción con su jefe					
12	Cree importante que el jefe cree perfiles atractivos y agradables para dar a conocer cuestiones complejas					

13	Considera importante que el jefe presente sus vivencias o sus experiencias para aclarar ideas o situaciones en el trabajo				
14	Cree que es importante expresar sentimientos y emociones en las relaciones interpersonales				
15	Para usted es satisfactorio usar un buen tono de voz en el intercambio de información con sus compañeros y jefes inmediatos				
16	que el jefe haga un énfasis gestual para apoyar ciertas frases o ideas y de esta manera subrayar las ideas importantes de lo que quiere transmitir				
17	Piensa que es oportuno que el jefe tenga contacto visual con usted en el proceso de comunicación				
18	Considera oportuno que el desarrollo de la comunicación los gestos del jefe corroboran las ideas que él está expresando				
19	Considera importante conocer el propósito o fin de la organización en la cual trabaja				
20	Cree necesario que el trato que usted le brinda a sus compañeros, sea cordial, amistoso y de apoyo				
21	Considera como necesario que sus actitudes o criterios sean respetados por los compañeros de trabajo				
22	Considera necesario el cambio de actitudes y en el comportamiento por la influencia que ejerce el ambiente de trabajo en la empresa				
23	Considera usted que su compromiso con la organización ha perjudicado su vida personal				
24	Considera usted que es necesario sentirse identificado y comprometido con la organización en la cual trabaja				
25	Cree necesario que el jefe establezca una atmósfera de confianza con el grupo de trabajo que coordina				
26	Recomendaría a sus amigos la empresa donde laboras como un buen sitio de trabajo.				

27	Le da vergüenza decir que trabaja para la empresa en que actualmente lo hace				
28	Usted considera que podría más feliz si labora en otra empresa				
29	Usted considera como satisfactorio que el jefe sea bien educado en el trato con cada una de las personas a su cargo				
30	Estima que sea satisfactorio que el jefe desconfíe del grupo de trabajo que coordina				

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS D

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

www.bdigital.ula.ve



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San
Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

VALIDACIÓN

Quien suscribe, Doris Castillo Romo, con título de:
Lic. Administración / Mgs. Moreno a través de la presente,
manifiesto que he validado los instrumentos diseñados por el Lcdo. José
Gregorio Moreno, Titular de la cédula de identidad V-13.037.736, alumnos
del primer cohorte en la maestría de Administración mención Gerencia, de la
Universidad de los Andes, cuyo trabajo de grado tiene por objetivo: **Las
Relaciones Interpersonales y su Incidencia en el Clima Organizacional
de los Medios de Comunicación de Circulación Regional.**

Y considero que los instrumentos presentados:

Son Aptos para ser aplicados y
procesados y que cumplen con los
objetivos planteados por el investigador

En San Cristóbal a los 21 días del mes de Octubre de
2012

Firma del Experto

C.I. V- 14.179.776



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San
Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 31 / oct / 2012

NOMBRE Y APELLIDOS:

Doris y. Castillo Ramon

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA:

ULA - Táchira

PROFESION: Profesora

TITULO: Lic. en Administración / Mgs - Mercadeo

CRITERIOS PARA LA VALIDACION

C= Coherencia de los ítems con los objetivos

P= Pertenecía

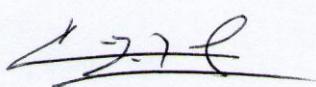
R= Redacción

V= Validación interna (contenido)

Indique con un "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos de lo contrario Adicione sus observaciones.

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	/	/	/	/	
2	/	/	/	/	
3	/	/	/	/	
4	/	/	/	/	
5	/	/	/	/	
6	/	/	/	/	
7	/	/	/	/	
8	/	/	/	/	
9	/	/	/	/	
10	/	/	/	/	
11	/	/	/	/	
12	/	/	/	/	
13	/	/	/	/	
14	/	/	/	/	
15	/	/	/	/	
16	/	/	/	/	
17	/	/	/	/	
18	/	/	/	/	

19	/	/	/	/	
20	/	/	/	/	
21	/	/	/	/	
22	/	/	/	/	
23	/	/	/	/	
24	/	/	/	/	
25	/	/	/	/	
26	/	/	/	/	
27	/	/	/	/	
28	/	/	/	/	
29	/	/	/	/	



Firma

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	/	/	/	/	
a	/	/	/	/	
b	/	/	/	/	
c	/	/	/	/	
d	/	/	/	/	
2	/	/	/	/	
a	/	/	/	/	
b	/	/	/	/	
c	/	/	/	/	
3	/	/	/	/	
a	/	/	/	/	
b	/	/	/	/	
c	/	/	/	/	
d	/	/	/	/	
e	/	/	/	/	
4	/	/	/	/	

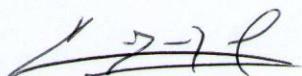
a	/	/	/	/
b	/	/	/	/
c	/	/	/	/
d	/	/	/	/
5	/	/	/	/
a	/	/	/	/
b	/	/	/	/
c	/	/	/	/
d	/	/	/	/
6	/	/	/	/
a	/	/	/	/
b	/	/	/	/
c	/	/	/	/
d	/	/	/	/



Firma

ITEM	C	P	R	V	TABLA DE VALIDACION	
					Encuesta	
1	/	/	/	/		OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
2	/	/	/	/		
3	/	/	/	/		
4	/	/	/	/		
5	/	/	/	/		
6	/	/	/	/		
7	/	/	/	/		
8	/	/	/	/		
9	/	/	/	/		
10	/	/	/	/		
11	/	/	/	/		
12	/	/	/	/		
13	/	/	/	/		

14	/	/	/	/
15	/	/	/	/
16	/	/	/	/
17	/	/	/	/
18	/	/	/	/
19	/	/	/	/
20	/	/	/	/
21	/	/	/	/
22	/	/	/	/
23	/	/	/	/
24	/	/	/	/
25	/	/	/	/
26	/	/	/	/
27	/	/	/	/
28	/	/	/	/
29	/	/	/	/
30	/	/	/	/



Firma



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San
Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

VALIDACIÓN

Quien suscribe, Yeanette B. Domínguez Valdez, con título de:
Ingeniero Industrial - Magister Gerencia a través de la presente,
manifiesto que he validado los instrumentos diseñados por el Lcdo. José
Gregorio Moreno, Titular de la cédula de identidad V-13.037.736, alumnos
del primer cohorte en la maestría de Administración mención Gerencia, de la
Universidad de los Andes, cuyo trabajo de grado tiene por objetivo: Las
Relaciones Interpersonales y su Incidencia en el Clima Organizacional
de los Medios de Comunicación de Circulación Regional.

Y considero que los instrumentos presentados:

Contienen cohärenza los ítems con los objetivos
permanencia, redacción y validación fueron
por lo tanto se pueden aplicar a los
siguientes objetos del estudio

En San Cristóbal a los _____ días del mes de _____ de
2012

Yeanette B. Domínguez Valdez

Firma del Experto

C.I. V- 9036312



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San
Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: _____

NOMBRE Y APELLIDOS:

YENETTE BEATRIZ QUIÑÓNEZ SALDÍVAR

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA:

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES - Núcleo TÁCHIRA
PROFESION: Ingeniero Industrial

TITULO: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACION

C= Coherencia de los ítems con los objetivos

P= Pertenecía

R= Redacción

V= Validación interna (contenido)

Indique con un "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos de lo contrario Adicione sus observaciones.

ITEM	C	P	R	V	TABLA DE VALIDACION	
					Entrevista	
					OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem	
1	X	✓	X	X		
2	X	X	X	X		
3	X	X	X	X		
4	X	X	✓	X		
5	X	X	X	X		
6	✓	✓	X	X		
7	✓	✓	X	X		
8	X	✓	X	X		
9	X	✓	X	✗		
10	X	✓	X	X		
11	X	✓	X	✗		
12	X	✓	X	✗		
13	✓	✓	X	✗		
14	X	✗	X	X		
15	✗	✗	X	✗		
16	✓	✓	X	✗		
17	✗	✗	X	X		
18	✗	✗	✓	X		

19	X	X	+	X
20	X	X	+	X
21	X	X	+	X
22	X	X	+	X
23	X	X	+	X
24	X	X	+	X
25	X	X	+	X
26	X	X	+	X
27	X	X	+	X
28	X	X	+	X
29	X	X	+	X

Juanes Lanz
Firma

TABLA DE VALIDACION

Focus Group

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	Y	Y	X	X	
a	X	Y	X	X	
b	X	Y	X	X	
c	X	Y	Y	X	
d	X	Y	X	X	
2	X	X	X	X	
a	X	X	X	X	
b	X	X	X	X	
c	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	
a	X	Y	X	X	
b	X	X	X	X	
c	X	X	X	X	
d	X	X	X	X	
e	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	

a	x	s	x	y	
b	y	x	x	x	
c	x	x	x	x	
d	y	x	x	y	
5					
a	x	y	x	x	
b	y	x	x	x	
c	x	s	x	x	
d	y	s	s	x	
6					
a	x	y	x	x	
b	y	x	x	x	
c	y	s	x	x	
d	y	s	x	x	

Luis Henrichs

Firma

TABLA DE VALIDACION

Encuesta

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	✓	✓	✓	✓	
2	✓	✓	✓	✓	
3	✓	✓	✓	✓	
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	
6	✓	✓	✓	✓	
7	✓	✓	✓	✓	
8	✓	✓	✓	✓	
9	✓	✓	✓	✓	
10	✓	✓	✓	✓	
11	✓	✓	✓	✓	
12	✓	✓	✓	✓	
13	✓	✓	✓	✓	
14	✓	✓	✓	✓	
15	✓	✓	✓	✓	
16	✓	✓	✓	✓	
17	✓	✓	✓	✓	

18	X	X	X	Y
19	X	X	X	X
20	Y	X	X	X
21	X	X	X	Y
22	X	X	X	X
23	X	X	X	X
24	X	X	X	X
25	X	X	X	X
26	X	X	X	X
27	X	X	X	X
28	X	X	X	X
29	X	X	X	X
30	X	X	X	X

Dennis Juan B
Firma



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San
Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

VALIDACIÓN

Quien suscribe, Olga Jasmin Salazar Herrera, con título de: Ingeniero Industrial y Magíster en Gerencia de Empresas Mención Mercadeo, a través de la presente, manifiesto que he validado los instrumentos diseñados por el Lic. José Gregorio Moreno, titular de la cédula de identidad V-13.037.736, alumno de la cohorte 2007 en la maestría de Administración mención Gerencia, de la Universidad de los Andes, cuyo trabajo de grado tiene por título: Las Relaciones Interpersonales y su Incidencia en el Clima Organizacional de los Medios de Comunicación de Circulación Regional.

Y considero que los instrumentos presentados:

reúnen las condiciones para ser aplicados a las posiciones en estudio.

En San Cristóbal a los 18 días del mes de julio de 2012

Olga Salazar H.

Firma del Experto

C.I. V- 11.493.243



**Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San
Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira**

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 18/07/2012

NOMBRE Y APELLIDOS:

OLGA JASMIN SALAZAR HERRERA

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA:

ULA - TÁCHIRA

PROFESION: Ingéniero Industrial

TITULO: MAGÍSTER EN GERENCIA DE EMPRESAS

CRITERIOS PARA LA VALIDACION

C= Coherencia de los ítems con los objetivos

P= Pertenecía

R= Redacción

V= Validación interna (contenido)

Indique con un "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos de lo contrario Adicione sus observaciones.

ITEM	C	P	R	V	TABLA DE VALIDACION	
					Entrevista	
1	✓	✓	✓	✓	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem	
2	✓	✓	✓	✓		
3	✓	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓		
5	✓	✓	✓	✓		
6	✓	✓	✓	✓		
7	✓	✓	✓	✓		
8	✓	✓	✓	✓		
9	✓	✓	✓	✓		
10	✓	✓	✓	✓		
11	✓	✓	✓	✓		
12	✓	✓	✓	✓		
13	✓	✓	✓	✓		
14	✓	✓	✓	✓		
15	✓	✓	✓	✓		
16	✓	✓	✓	✓		
17	✓	✓	✓	✓		
18	✓	✓	✓	✓		

19	✓	✓	✓	✓	
20	✓	✓	✓	✓	
21	✓	✓	✓	✓	
22	✓	✓	✓	✓	
23	✓	✓	✓	✓	
24	✓	✓	✓	✓	
25	✓	✓	✓	✓	
26	✓	✓	✓	✓	
27	✓	✓	✓	✓	
28	✓	✓	✓	✓	
29	✓	✓	✓	✓	

Olga Salazar H.

Firma

TABLA DE VALIDACION

Focus Grup

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	✓	✓	✓	✓	
a	✓	✓	✓	✓	
b	✓	✓	✓	✓	
c	✓	✓	✓	✓	
d	✓	✓	✓	✓	
2	✓	✓	✓	✓	
a	✓	✓	✓	✓	
b	✓	✓	✓	✓	
c	✓	✓	✓	✓	
3	✓	✓	✓	✓	
a	✓	✓	✓	✓	
b	✓	✓	✓	✓	
c	✓	✓	✓	✓	
d	✓	✓	✓	✓	
e	✓	✓	✓	✓	
4	✓	✓	✓	✓	
a	✓	✓	✓	✓	
b	✓	✓	✓	✓	

c	✓	✓	✓	✓	
d	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	
a	✓	✓	✓	✓	
b	✓	✓	✓	✓	
c	✓	✓	✓	✓	
d	✓	✓	✓	✓	
6	✓	✓	✓	✓	
a	✓	✓	✓	✓	
b	✓	✓	✓	✓	
c	✓	✓	✓	✓	
d	✓	✓	✓	✓	

Olga Salazar H

Firma

TABLA DE VALIDACION

Encuesta

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	✓	✓	✓	✓	
2	✓	✓	✓	✓	
3	✓	✓	✓	✓	
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	
6	✓	✓	✓	✓	
7	✓	✓	✓	✓	
8	✓	✓	✓	✓	
9	✓	✓	✓	✓	
10	✓	✓	✓	✓	
11	✓	✓	✓	✓	
12	✓	✓	✓	✓	
13	✓	✓	✓	✓	
14	✓	✓	✓	✓	
15	✓	✓	✓	✓	
16	✓	✓	✓	✓	
17	✓	✓	✓	✓	

18	✓	✓	✓	✓	
19	✓	✓	✓	✓	
20	✓	✓	✓	✓	
21	✓	✓	✓	✓	
22	✓	✓	✓	✓	
23	✓	✓	✓	✓	
24	✓	✓	✓	✓	
25	✓	✓	✓	✓	
26	✓	✓	✓	✓	
27	✓	✓	✓	✓	
28	✓	✓	✓	✓	
29	✓	✓	✓	✓	
30	✓	✓	✓	✓	

Olga Balaguer H

Firma

ANEXOS E

PRUEBA DE CONFIABILIDAD

www.bdigital.ula.ve

Tabla 43
Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Items 1	4,90	,316	10
Items 2	4,90	,316	10
Items 3	4,60	,699	10
Items 4	4,70	,483	10
Items 5	4,70	,483	10
Items 6	4,80	,422	10
Items 7	3,70	1,160	10
Items 8	4,40	,699	10
Items 9	4,30	1,947	10
Items 10	5,10	1,853	10
Items 11	4,40	,699	10
Items 12	4,10	,876	10
Items 13	4,30	,823	10
Items 14	3,50	,850	10
Items 15	4,70	,483	10
Items 16	4,60	,516	10
Items 17	4,40	,699	10
Items 18	3,80	,789	10
Items 19	4,60	,699	10
Items 20	4,30	1,252	10
Items 21	4,60	,699	10
Items 22	4,30	,949	10
Items 23	1,50	,850	10
Items 24	4,70	,483	10
Items 25	4,70	,483	10
Items 26	4,50	,707	10
Items 27	1,20	,632	10
Items 28	1,70	1,160	10
Items 29	4,30	1,337	10
Items 30	2,80	1,814	10

Fuente: Coeficiente de confiabilidad de Cronbach

Tabla 44
Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,103	1,200	5,100	3,900	4,250	1,015	30
Varianzas de los elementos	,887	,100	3,789	3,689	37,889	,971	30
Covarianzas inter- elementos	,131	-1,589	1,622	3,211	-1,021	,089	30
Correlaciones inter- elementos	,256	-,926	1,000	1,926	-1,079	,131	30

Fuente: Coeficiente de confiabilidad de Cronbach

Tabla 45
Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Items 1	118,20	136,622	,517	.	,835
Items 2	118,20	136,622	,517	.	,835
Items 3	118,50	128,500	,729	.	,825
Items 4	118,40	132,267	,724	.	,829
Items 5	118,40	132,267	,724	.	,829
Items 6	118,30	132,678	,792	.	,829
Items 7	119,40	138,044	,042	.	,846
Items 8	118,70	130,011	,630	.	,828
Items 9	118,80	136,178	,013	.	,862
Items 10	118,00	123,778	,323	.	,842
Items 11	118,70	133,122	,430	.	,832
Items 12	119,00	132,222	,375	.	,833
Items 13	118,80	131,733	,430	.	,832
Items 14	119,60	126,933	,673	.	,824
Items 15	118,40	131,156	,828	.	,827
Items 16	118,50	130,722	,809	.	,827
Items 17	118,70	130,011	,630	.	,828
Items 18	119,30	130,900	,500	.	,830
Items 19	118,50	138,722	,081	.	,841
Items 20	118,80	137,956	,035	.	,848
Items 21	118,50	128,500	,729	.	,825
Items 22	118,80	125,067	,687	.	,823
Items 23	121,60	151,156	-,542	.	,858
Items 24	118,40	132,267	,724	.	,829
Items 25	118,40	132,267	,724	.	,829
Items 26	118,60	134,489	,339	.	,835
Items 27	121,90	138,767	,092	.	,840
Items 28	121,40	132,267	,260	.	,838
Items 29	118,80	119,067	,675	.	,820
Items 30	120,30	117,567	,501	.	,830

Fuente: Coeficiente de confiabilidad de Cronbach

Tabla 46
Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
123,10	140,544	11,855	30

Fuente: Coeficiente de confiabilidad de Cronbach

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS F

ENTREVISTA A DIRECTORES

www.bdigital.ula.ve



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez"
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

Entrevista Director Diario La Nación

www.bdigital.ula.ve

AUTOR: José Gregorio Moreno
C.I 13.037.736

TUTORES: Dr. Jorge Moret

San Cristóbal, 23 noviembre de 2012

A. Auto presentación

A fin de que nos conozcamos, le agradezco me dé su nombre, le agradezco por permitir hacer el estudio de la investigación sobre las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima organizacional, pienso que de esta pequeña tertulia va ser provechosa para ambos.

1. ¿Considera como satisfactorio el contacto interpersonal cuando se dirige a los jefes de los departamentos para dar información referente a la organización?
EDN-01 R) Sí, es satisfactorio y la comunicación siempre se hace cara a cara. Es la mejor forma.
2. ¿Cuándo se dirige de manera interpersonal con los jefes de los departamentos, estima usted que hay un intercambio de información que propenda al desarrollo de las relaciones interpersonales?
EDN-01 R) No, es directo, no uso ningún tipo de símbolos, letras o sonidos para el proceso de comunicación, para mí el uso de la palabra es prioritario.
3. ¿Cuándo se dirige a los jefes de los departamentos para dar información referente a la organización este proceso de interacción se hace cara a cara?
EDN-01 R) Para establecer la comunicación primeramente se hace la llamada telefónica para convocar la reunión o la conversación que se va a realizar con la persona y luego se hace una comunicación cara a cara
4. ¿Cuándo se comunica con los jefes de departamento y/o subordinados qué tipos de recursos emplea para dirigirse a ellos y darse a entender?
EDN-01 R) Depende de lo que uno hable. También, entonces, se hace una comunicación que uno pueda corregir lo que uno quiera y permitir que la persona exprese lo que necesite expresar, pues, uno en ese momento escoge. Se adapta a la situación.
5. ¿Cuándo se comunica con los jefes de departamento y/o subordinados qué tipo de lenguaje usa para presentar la idea que pretende comunicar?
EDN-01 R) Si. De acuerdo con la circunstancia que haya, si es de emergencia, o si no es de emergencia, o lo que sea. Eso depende de la situación.
6. ¿Normalmente, cuándo establece una comunicación de tipo interpersonal con un jefe y/o subordinado que medio o medios emplea para ello?

EDN-01 R) Normalmente uno le pregunta entendió de todas maneras sino entiende vuelve para acá y pregunta. Para ayudarlo.

7. ¿En Habitualmente, cuándo establece una comunicación de tipo interpersonal con un jefe y/o subordinado siempre emplea el mismo medio o medios para ello?

EDN-01 R) Dependiendo del problema que se presenta, se llama a la persona que está atendiendo esa parte se les dice y se le permite a ellos que también ayuden a aclarar.

- a) Referente a situaciones personales

EDN-01 R) Si, exactamente

- b) Referente a otras situaciones que están sucediendo en la organización

EDN-01 R) No. No creo que se vaya para tras, porque normalmente lo que se presenta normalmente es lo actual. Posiblemente aparezca de cuando en cuando alguna cosa que haya sucedido antes, que no se haya podido corregir o que vuelve a ocurrir.

8. ¿Considera que el proceso de comunicación interpersonal, usted trata de adaptarse a las aptitudes del interlocutor?

EDN-01 R) No. Porque eso demora mucho.

9. ¿Usted se deja llevar fácilmente por la influencia del interlocutor o el grupo de personas a las cuales se dirige?

EDN-01 R) No.

10. ¿Establece algún tipo de reglas en el proceso de comunicación interpersonal?

EDN-01 R) Si, claro. Se les dice lo que se pensó, de ahora en adelante se va hacer así.

11. ¿En la interacción permite que las personas puedan negociar hasta cierto punto la estructura y la realidad?

EDN-01 R) Se le permite que ellos expliquen lo que ellos quieren cambiar, después uno se estudia de acuerdo con otras personas que se pregunten, entonces después se resuelve.

12. ¿Hay algún tipo de retroalimentación para determinar si la persona o grupo al que dirige ha comprendido el mensaje que ha transmitido?

EDN-01 R) No. Bueno si se llama a integrarnos, pero no como una cuestión social sino de trabajo.

13. ¿La persona o el grupo al que se dirige preguntan habitualmente cuando no entienden el mensaje que ha transmitido?

EDN-01 R) *No, va uno al grano.*

14. ¿Considera usted que con solo mirar a los ojos o ver los gestos de la persona o el grupo al que se dirige es suficiente indicio como para determinar que han entendido o no el mensaje que ha transmitido?

EDN-01 R) *Bueno, se llama a la gente, no como una cuestión social. Se reúne y habla, se da permiso para que opinen también, para que todos quedemos contentos.*

15. ¿Se vale de experiencias propias o ajenas para expresar ideas?

EDN-01 R) *Depende según lo que se vaya hacer, porque usted sabe que, hoy en día es muy difícil volver a las cosas de atrás. Las cosas han cambiado muchísimo en todo. Entonces, hay que equilibrar un poquito. Si hay la necesidad, se usa experiencias del pasado.*

16. ¿Es sereno en momentos de conflicto?

EDN-01 R) *No, hasta ahora no hemos tenido. Ese inconveniente. Gracias a DIOS.*

17. ¿Qué postura corporal usualmente utiliza para dirigirse a la persona o al grupo?

EDN-01 R) *Depende del momento que uno vaya hacer. Si uno va hacer una cosa se va y se habla como estamos hablando aquí; pues, se necesita que se siente, es otra cosa. Pero si es otra persona o una cosa que se necesita que se resuelva inmediatamente, eso tiene que ser parado en cada área. Hay veces en que eso no ocurre así. Normalmente me gusta ir al área de producción y hablo con ellos. Aquí también salgo. Estoy parada, entonces hablo con los trabajadores.*

18. ¿Los gerentes hacen énfasis en el tono de voz para subrayar ciertas ideas o siempre mantienen el mismo tono de voz en todo el proceso de interacción con las personas en la organización?

EDN-01 R) *Sí, siempre mantengo el mismo tono de voz.*

19. ¿Tiene orientado el contacto visual directo a los ojos a la persona o al grupo de personas?

EDN-01 R) *Sí, claro. Claro, porque ahí uno toma alguna cosa. Hay personas que cambia el gesto cuando uno la ve, ante cualquier cosa que uno le dice. Entonces, uno ya está prevenido ahí. Ya sabe qué pasó.*

20. ¿En el desarrollo de la interacción es grato usar gestos para mantener la atención del interlocutor o interlocutores?

EDN-01 R) *No, no los empleo ex profeso, se dan naturalmente*

21. ¿Los empleados conocen y entienden el propósito de la organización?

EDN-01 R) *Si, totalmente.*

22. ¿Le gusta asistir siempre al trabajo o mayormente se siente aburrido en su puesto de trabajo?

EDN-01 R) *No, nunca. Siempre estoy en actividad.*

23. ¿Le ha sido fácil hacer equipo de trabajo con las personas de los departamentos?

EDN-01 R) *Si, bueno. Hasta ahora tenemos un personal que tiene tiempo, que está adaptado. Así como ellos están adaptados, uno también se adapta al personal.*

24. ¿Confían en el conocimiento que tienen los jefes de los departamentos?

EDN-01 R) *Si, claro. Claro que la generamos.*

25. ¿Cuáles considera usted que han sido las principales situaciones de la organización que han influido en el comportamiento de los empleados?

EDN-01 R) *Hasta ahora no se nos ha presentado una cosa así. No. Gracias a Dios.*

26. ¿Qué piensa usted de la organización en relación al sistema de actividades humanas?

EDN-01 R) *Yo creo que estamos muy bien. Estamos muy bien porque todos trabajamos en lo que tenemos que hacer, no hay problemas de nada. Cada quien tiene su puesto. A parte, en la redacción todos los días cambian las cosas, porque la dinámica hace que todos los días se presente una cosa diferente. Cuando uno ve alguna cosa, yo subo inmediatamente con el encargado, para ver qué opinión tiene sobre ello.*

27. ¿Cómo estima usted que son las actitudes de los empleados con respecto a la organización?

EDN-01 R) *Pues yo no he escuchado nada. Que están contentos. No hay ningún inconveniente.*

28. ¿Para usted, cuál ha sido en la organización la experiencia que haya vivido que más ha llamado su atención o le haya impresionado más?

EDN-01 R) *Cuando hemos pasado sustos de que no nos llega el material, a veces alguna cosa. Entonces, se vive la angustia. Porque, usted sabe, nosotros estamos al final del país. Pero, claro,*

evitamos esas angustias teniendo todas las cosas al día, para evitar que necesitemos algo y no lo consigamos por ningún lado aquí.

29. ¿Cómo ha sido su influencia motivacional en las relaciones con el personal de la organización?

EDN-01 R) *Las tres cosas. Desde el punto de vista motivacional y afectivo. En cuanto a la creencia, de acuerdo de lo que se va hablar, no todas las cosas que se hablan tiene la misma importancia, o se corresponden al mismo problema. Entonces, se hace de acuerdo de lo que hay que hacer y tenga que hacerse.*

Gracias por su atención

www.bdigital.ula.ve



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez"
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

Entrevista Director Diario Católico

www.bdigital.ula.ve

AUTOR: José Gregorio Moreno
C.I 13.037.736
TUTORES: Dr. Jorge Moret

San Cristóbal, 7 septiembre de 2012

301

C.C. Reconocimiento

B. Auto presentación

A fin de que nos conozcamos, le agradezco me dé su nombre, le agradezco por permitir hacer el estudio de la investigación sobre las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima organizacional, pienso que de esta pequeña tertulia va ser provechosa para ambos.

1. ¿Considera como satisfactorio el contacto interpersonal cuando se dirige a los jefes de los departamentos para dar información referente a la organización?

EDC-02 R) *Primero que nada la relación es cara a cara, si hay que comunicar una cosa se llama a la persona interesada del departamento que sea; cuando hay que coordinar una actividad de equipo se llama a las personas cabezas de los distintos grupos, nos reunimos cara a cara. Generalmente la gente acepta, yo veo que aceptan y oyen cuidadosamente las sugerencias, además cuando se les preguntan ellos también opinan y yo estoy en la necesidad de oírlos para que las sugerencias y críticas sean recibidas. Por eso es importante el contacto cara a cara.*

2. ¿Cuándo se dirige de manera interpersonal con los jefes de los departamentos, estima usted que hay un intercambio de información que propenda al desarrollo de las relaciones interpersonales?

EDC-02 R) *Yo creo que, básicamente, está apoyando en las palabras en un 70%, en el cara a cara, y, un 30% en lo simbólico. Porque a veces una señal dice mucho, una flecha, un símbolo de emergencia, un color, o una fotografía. Los símbolos se pueden utilizar en un momento dado para decir que es lo que es deseable y hasta donde queremos llegar, pero yo creo que nos apoyamos más en las palabras.*

3. ¿Cuándo se dirige a los jefes de los departamentos para dar información referente a la organización este proceso de interacción se hace cara a cara?

EDC-02 R) *A ver, cuando necesitamos reunirnos con la gente, pues, primero que nada yo paso por cada oficina y les digo yo necesito reunirme con usted mañana a las 3:00 de la tarde. Primero cara a cara, luego cuando ya son las 2:30 les vuelvo a recordar por teléfono que nos vamos a reunir a las tres. En este caso, primero cara a cara y también por teléfono. Como no hay muchas personas no hay mucho problema.*

4. ¿Cuándo se comunica con los jefes de departamento y/o subordinados qué tipos de recursos emplea para dirigirse a ellos y darse a entender?

EDC-02 R) *Primero que nada hay que entrar en la situación cuando hay que corregir. También, la persona empieza a decir casi de una manera muy sincera y muy sencilla, estoy fallando en esto y*

en aquello, en esto podríamos decir se aplica. Claro, primero que nada hay que dejar que hable y opine, sobre eso se van haciendo las correcciones.

5. ¿Cuándo se comunica con los jefes de departamento y/o subordinados qué tipo de lenguaje usa para presentar la idea que pretende comunicar?

EDC-02 R) Si, Claro por lo menos no se angustie, no se desespere vamos a oírnos tranquilamente, primero le voy a explicar que es lo que queremos hacer, después ustedes opinan, porque si empezamos hablar al mismo tiempo no vamos a llegar a ningún acuerdo. Al menos una regla básica de oírse. Primero vamos a oírnos para saber bien de que se trata dichos eso entonces pregunto.

¿Estoy Claro? ¿Se entendió lo que queremos hacer? Si como no. Entonces vamos a avanzar.

6. ¿Normalmente, cuándo establece una comunicación de tipo interpersonal con un jefe y/o subordinado que medio o medios emplea para ello?

EDC-02 R) Es lo que se llama la agenda no verbal. La persona va expresando con su cara y con su movimiento de manos si está o no entendiendo. La gente por el manera de estar atenta uno ve si está atendiendo y cada tono de estos uno valora si se va a alguna otra pregunta, es una especie de feedback, para ver si lo que se está diciendo está quedando claro o no, entonces hay que volver a hacia atrás y volver a comenzar.

7. ¿Habitualmente, cuándo establece una comunicación de tipo interpersonal con un jefe y/o subordinado siempre emplea el mismo medio o medios para ello?

EDC-02 R) Esta parte como que no siempre se da, porque -por ejemplo- cuando nos reunimos a tomar alguna decisión, no es mucho el tiempo que se da para eso. La cosa es algo así como cuente a ver cómo le está yendo y el otro cuente a ver cómo anda. Me parece que ese espacio no siempre se da. Eventualmente se pudiera presentar, que a la gente se le pudiera preguntar, bueno ¿En algo parecido como lo soluciona? Pero, no creo, que da mucho. Aquí vamos directo al grano; de pronto se da, pero no es parte de la programación, por lo menos en mi caso.

8. ¿Considera que el proceso de comunicación interpersonal, usted trata de adaptarse a las aptitudes del interlocutor?

EDC-02 R) Bueno hemos tenido que afrontar problemas recientemente y en las reuniones yo procuro tener testigos que oigan lo que estamos hablando, para que de pronto, no se nos permita confundirnos, no. Si hemos tenido conflictos y problemas, entonces, yo procuro no solo abrir la

puerta sino tener testigos paralelos, para que en caso de duda, podamos recurrir a la evidencia de lo que estamos hablando, y aquí están las conclusiones.

9. ¿Cree usted que en el proceso de comunicación interpersonal es el interlocutor el que debe adaptarse al comportamiento y a las aptitudes de su superior?

EDC-02 R) *No siempre, porque a veces hay cosas que uno tiene que descubrir sobre la marcha y entonces uno ve que realmente estaba enfocándose mal, no, más que dejarse llevarse por la opinión es como dejarse iluminar por la situación en la experiencia del otro. Yo creo que uno tiene que oír la opinión del otro y tenerla muy en cuenta, pero cuando se pretende corregir algo, pues, hay que compartirlo llegar a un acuerdo. Pero que se dé cuenta que hay experiencia y que hay que respetarlo*

10. ¿Establece algún tipo de reglas en el proceso de comunicación interpersonal?

EDC-02 R) *Si claro. Incluso, en las reuniones que hacemos, decimos primero que vamos a oírnos, después que cada uno tiene la oportunidad de responder cuando le llegue su momento, pero que por favor escuchemos atentamente. Si aplican normas para que podamos entendernos.*

11. ¿Cómo se da cuenta que la persona o grupo al que se dirige ha comprendido el mensaje que ha trasmítido?

EDC-02 R) *Bueno, Bueno. La palabra manipular no creo que efecto pueda tener, puede tener un doble sentido. Manipular puede estar impulsado por un doble sentido de querer cambiar los objetivos, no. Yo creo que la palabra no se da. Pero si se da, el que se busque una especie de acuerdo, pues tenemos que oírnos de parte en parte y acercar la distancia.*

12. ¿Hay algún tipo de retroalimentación para determinar si la persona o grupo al que dirige ha comprendido el mensaje que ha trasmítido?

EDC-02 R) *Si claro. Se nota afinidad y cercanía entre algunas personas. Entre ellos formas grupos y sub grupos, entonces el oficio es acercarlos a todos. Aunque hayas diferencias podamos integrarlos más no acercarlos, pero si se nota y se relacionan.*

13. ¿La persona o el grupo al que se dirige preguntan habitualmente cuando no entienden el mensaje que ha trasmítido?

EDC-02 R) *Si, se colocan ejemplos. Esto sucedió en tal parte, esto sucedió en otra. Ojo porque nos puede suceder por este lado. Abran los ojos. Incluso sacamos anécdotas, paráboles,*

símbolos. Esta las fábula de otro, a veces nos ayudan a comparar problemas que tenemos y, son maneras didácticas de llegar al grupo.

14. ¿Considera usted que con solo mirar a los ojos o ver los gestos de la persona o el grupo al que se dirige es suficiente indicio como para determinar que han entendido o no el mensaje que ha transmitido?

EDC-02 R) No siempre es fácil de llegar a un acuerdo, donde todo sea agradable y todo sea color de rosa. A veces hay que sentar a la gente, decirle aquí está pasando esto y vamos a resolverlo seriamente entre todos. Entonces, la gente tiene que llegar a saborear un poco la tensión que se puede vivir en un momento dado. Ante un problema, ellos tienen la obligación de sentir que estamos pasando por una dificultad, lo cual no quiere decir que sea una especie de agresión; es un compartir sentimientos y problemas, que podemos tener en un momento dado.

15. ¿Se vale de experiencias propias o ajenas para expresar ideas?

EDC-02 R) Si, claro, claro ese es el secreto de la historia y la sabiduría acumular datos e ir compartirla en un momento dado.

16. ¿Es sereno en momentos de conflicto?

EDC-02 R) No siempre a veces uno pierde los estribos y entonces tiende a... pero la gente ya sabe que en todo momento hay dificultades y hay que aferrarnos todos tanto ellos como quien habla en este momento, para llegar al nivel de tranquilidad intermedia.

17. ¿Qué postura corporal usualmente utiliza para dirigirse a la persona o al grupo?

EDC-02 R) Generalmente, cuando llegamos a reuniones y actividades, estamos todos sentados y en un mismo nivel; pues, todos tenemos que tener la cabeza levantada, observándonos mutuamente, que nadie este oculto detrás de otro. Yo procuro que las miradas de todos se crucen para que no tengamos bolsas de aislamiento. Me encanta mucho tener siempre un papel para ir rubricando las cosas que digo. Si digo una palabra la escribo, para que no se vaya a pasar. De manera, que esa palabra vuelva sobre sí misma, por si hay que explicarla de nuevo. Si alguien dice una palabra que me llama mucho la atención, naturalmente la escribo y la tengo muy en cuenta para clarificarla o para preguntar qué quiso decir con ello.

18. ¿Hace énfasis en su tono de voz para subrayar ciertas ideas, o siempre mantiene el mismo tono de voz en todo el proceso de interacción con la persona o el grupo?

EDC-02 R) No. Sí se hace énfasis, en algunas palabra, claro está. A veces, hay que hacer énfasis. Otras veces, mantener el tono tranquilo, sereno. Es decir, subir el tono o bajarlo, hacer las modificaciones que requiera el momento.

19. ¿Tiene orientado el contacto visual directo a los ojos a la persona o al grupo de personas?

EDC-02 R) Si Claro. Directamente.

20. ¿En el desarrollo de la interacción es grato usar gestos para mantener la atención del interlocutor o interlocutores?

EDC-02 R) Si. Gestos, pero no excesivos. No es lo primordial, pienso yo, porque es un diálogo sencillo, tranquilo; entonces, los gestos no los busco, ni los monto, pues, de manera artificial. De pronto salen uno que otro. No estoy buscando gestos para acompañar

21. ¿Los empleados conocen y entienden el propósito de la organización?

EDC-02 R) En su gran mayoría sí. Creo que la gran mayoría están enterados. En las últimas reuniones que hemos venido haciendo se ha propuesto de explicar a cada departamento lo que les toca hacer, con quien deben hacerlo y de quien dependen.

22. ¿Le gusta asistir siempre al trabajo o mayormente se siente aburrido en su puesto de trabajo?

EDC-02 R) Para nada. Yo doy vueltas por todos los lugares de trabajo. Voy a saludar la gente y preguntarles ¿qué problemas tienen? ¿Cómo va todo? Yo procuro saludar a la gente donde está.

23. ¿Le ha sido fácil hacer equipo de trabajo con las personas de los departamentos?

EDC-02 R) Con los que estamos cerca no. Claro, tenemos una comunicación permanente, un diálogo constante e incluso en medio de los problemas siempre nos llamamos. Estamos listos todos como un equipo, para enfrentar las cosas que nos corresponde, especialmente, en la administración.

24. ¿Confían en el conocimiento que tienen los jefes de los departamentos?

EDC-02 R) Si, sin duda siempre hablo muy bien de ellos porque, me consta que, hacen el trabajo muy bien y los alabo públicamente, estén presentes o no. Siempre hablo bien de ellos.

25. ¿Cuáles considera usted que han sido las principales situaciones de la organización que han influido en el comportamiento de los empleados?

EDC-02 R) Cada día estamos necesitando más calidad humana y profesional. Insistimos mucho en el trato a la gente que viene aquí: el saludo, la atención, la manera de responder al teléfono, la

forma como dar una información. Insistimos bastante que haya un buen trato hacia el que nos visita. Eso tiene como recompensa que la gente se trate mejor, que sean más cordiales, comparten un café, comunican sus problemas. Con ello se han superado muchos conflictos. De pronto persiste un poquito de celos en el trabajo. Considero yo, que la gente se respete y se quiera, es una bendición.

26. ¿Qué piensa usted de la organización en relación al sistema de actividades humanas?

EDC-02 R) *Creo que puede ser mejor tanto en lo técnico, como en lo científico y en lo humano. Siempre hay una posibilidad de mejorar. Pero, está bien.*

27. ¿Cómo estima usted que son las actitudes de los empleados con respecto a la organización?

EDC-02 R) *Que son personas que están contentos con su trabajo. De hecho tenemos personas que tienen más de 30 años trabajando aquí como Zoila. Otros tienen 3 o 4 años trabajando y están contentos. Incluso tenemos diversidad de edades desde jóvenes que apenas han pasado los 20 años, tanto personas mayores de 60 años. Todos se entienden muy bien, comparten parecido a una familia.*

28. ¿Para usted, cuál ha sido en la organización la experiencia que haya vivido que más ha llamado su atención o le haya impresionado más?

EDC-02 R) *La solidaridad frente la necesidad de algunos compañeros, cuando alguno está enfermo. Todos están alerta a ver como se puede ayudar. Cuando alguno no puede venir, procuramos reemplazarlo. Ayudarnos mutuamente para que su oficio no quede en el aire.*

29. ¿Cómo ha sido su influencia motivacional en las relaciones con el personal de la organización?

EDC-02 R) *Hemos echado mano de personas que nos ayudan bastante para mejorar la calidad del grupo. Hemos traído conferencistas de distintos niveles, damos oportunidad para que la gente también pueda expresarse, que tenga la absoluta oportunidad de opinar, de decir lo que piensa, lo que le molesta, de lo que espera,. Que tengan el concepto que aquí se puede opinar, ser libre y de funcionar.*

Gracias por su atención

ANEXOS G

FOCUS GROUP A JEFES DE DEPARTAMENTOS

www.bdigital.ula.ve



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

Focus group a Jefes de departamentos

Diario La Nación

www.bdigital.ula.ve

AUTOR: José Gregorio Moreno
C.I 13.037.736

TUTORES: Dr. Jorge Moret

San Cristóbal, 5 octubre de 2012

A. Auto presentación

A fin de que nos conozcamos todos mejor, por favor díganme sus nombres, a qué se dedican y a algo acerca de su familia.

Vamos a hablar de la comunicación interpersonal, interacción y sus simbología, el clima organizacional y la percepción que tenemos de ella.

1.- ¿Qué piensan Ustedes de la comunicación interpersonal?

Respuestas:

- *Bueno para mí siempre la base y funcionamiento de una empresa está en la comunicación, usted muchos manuales muchas normas, sino hay comunicación se desconoce esas normas, se desconoce esos manuales, cada quien trabaja por su lado y esa no es la idea. La comunicación es de vital importancia. Acá siempre estamos buscando esa comunicación más fluida lo más idónea y lo más que se acerca a la perfección para poder trabajar mejor y de una mejor manera.*
- *Las relaciones interpersonales son algo que no se puede evitar en ningún aspecto de la vida como su nombre lo indica son entre las personas, más que una empresa donde uno está viendo las caras más y habla con las personas que hasta con su misma familia, que es algo inherente primero al ser humano y a la condición laboral*
- *Es la forma que nosotros los seres humanos podemos nos relacionamos con las demás personas de una manera propia y natural.*
- *A todo el mundo no se le puede hablar igual, no es lo mismo entablar una comunicación en los mismos términos con un gerente que con un trabajador de mantenimiento, de repente por su situación social uno tiene que hacerle señas, mostrarle con las manos, usar sonidos de repente*
 - a. ¿Es necesario el contacto cara a cara?

Respuestas:

- *Siempre ¡uhs!*
- *Si claro que si me parece me parece importante, primero que nada yo creo mucho en la parte humana y en el humanismo mirando hacia la gente, mirando hacia la cara hablando se llega a mejores soluciones que hacerlo a través de una maquina o por teléfono*

- *Indudablemente, porque le permite a uno darse cuenta si la persona está entendiendo el mensaje o lo que uno le está diciendo y además le confirma lo que le está trasmitiendo a la otra persona*

B. *¿El contacto cara a cara permite satisfacer, corresponder y desarrollar las relaciones interpersonales?*

Respuestas:

- *Sí, claro que sí, uno puede estar pasando una comunicación por escrito a determinado trabajador o determinado departamento, y no es lo mismo que Usted la lleve y la explique y como que reforzar esa comunicación escrita a través de la comunicación, del contacto directo de los trabajadores.*
- *Si, si me parece que es así.*
- *Por supuesto que sí.*

C. *¿Creen ustedes que los sonidos, gestos, palabras permiten representar ideas para expresar la comunicación? ¿Estas técnicas en algún momento las han usado?*

Respuestas:

- *¿Si se usa? Sí, claro. Es bueno usar todas las herramientas, para que el mensaje llegue de la mejor manera, a veces a todo el mundo no se le puede hablar igual, no es lo mismo entablar una comunicación en los mismos términos con un gerente que con un trabajador de mantenimiento, de repente su situación social, tiene que hacerle señas, mostrarle con las manos, usar sonidos que de repente lo ayuden a ubicar o ver lo que se le quiere decir.*
- *Si, por lo que le dije anteriormente, yo creo que la gente dice más, por ejemplo mire estoy enfermo así con pura voz, y de repente no le creo por más explique, pero si llega ya con su fisonomía puedo entender que de verdad está enfermo. Yo creo que se ve cuando uno está hablando, no creo que uno lo utilice expresamente, sino que ello es una forma natural de comunicación*
- *Bueno las palabras son el medio para uno dirigirse a las personas, los gestos va unido a la conversación, pero los sonido para representar o expresar no lo uso como tal, tal vez lo pueda usar en algún momento, pero sería muy pocas veces.*

D. ¿Hay compás para poner en común y compartir los fenómenos que suceden en el desarrollo de las actividades?

Respuestas:

- *Usted ha visto, siempre que usted viene estamos full. Esto es muy dinámico, ha sido prácticamente imposible reunirlos a todos en un mismo tiempo, el tipo de trabajo que nosotros hacemos nos limita, no nos permite abrir ese compás*
- *Por lo general sí. Nosotros hacemos un trabajo un tanto diferente a otro tipo de labor, trabajamos con información, entonces los periodistas llegan y le comentan a uno, en este caso que soy la jefe de redacción, que pasó, cosas que no van a salir fuera del contexto de lo que sucedió, entonces siempre hay esa interacción. Las salas de redacción no son silenciosas, al contrario, todo el mundo habla, todo mundo comenta. Mire lo que dijo este. Aparte son personas públicas con las que trabajamos- Cuando se comenta se comparte, te pueden dar un dato. En las salas de redacción siempre hay ruido, y sobre todo, en este cargo. Es muy diferente a otras empresas, un banco por ejemplo, cada quien hace su trabajo en silencio. En las sala de redacción las personas deben estar en capacidad de trabajar con bulla, pues está siempre la radio y el televisor encendidos, otro anda con grabadora, se habla.*
- *Si el momento lo amerita sí. Pero si es algo concreto no.*

2. ¿Cómo es el proceso de Interacción entre el nivel alto como con el nivel operativo?

- *Con el nivel alto, en este caso mi superior directo Omar Carias y es una relación él se sienta aquí todas las tardes revisamos, cambiamos titulares y vemos con que vamos abrir, y con la directiva no es así algo tan directo y fluido pues ellos no están involucrados en este proceso de redacción (ellos) más en la parte administrativa*
 - a. *¿Existe intercambio y negociación en el proceso de interacción entre Ustedes y los jefes y entre los dependientes?*

Respuestas:

- *No. Normalmente el trabajador tiene sus tareas asignadas. De repente si se compra una maquinaria nueva, entonces se indica, ustedes tienen que hacer esto. En la parte de ausencias*

se le dice al trabajador necesitamos que nos cubra acá en esta área porque hay un reposo o para cubrir negociamos de alguna manera con los empleado de ese departamento.

- *Si, totalmente y todos los días y sin ningún protocolo hay el respeto por supuesto, el director es director el Lcdo. Carias pero no es así como en otra parte, el jefe es así... como hago tengo que hablar con la secretaria, ya le digo este trabajo no es igual al de otra empresa*
- *Si, cuando se va a cambiar algo se pregunta como lo están haciendo y se le pregunta si hay se puede hacer de otra manera. Y con los jefes de los demás departamentos también lo hay*

b. *¿Se establece algunas normas en el proceso de interacción?*

Respuesta:

- *De normativas escrita no, simplemente la comunicación habitual se la hacemos a través de memorándum o cosas así.*
- *No, no totalmente libre*
- *Como tal no, pero se mantiene lo normal de una conversación*

c. *¿Adapta su comportamiento a las diversas situaciones?*

Respuestas:

- *Siempre estamos buscando decisiones, todas las situaciones las necesitamos resolver de la mejor manera, buscamos que funcionen que las personas realicen todo el trabajo. Siempre le buscamos las vueltas, es la única forma que esto funcione como funcione, no somos una empresa nueva, hemos trabajado y vivido todas las situaciones administrativas que se puede imaginar, hemos llegado a la conclusiones que hemos de llegar a la comunicación no tan rígida, no tan estricta siempre buscamos la comunicación agradable y ha dado resultado.*
- *Sí*
- *Pues, trato de adaptarme a diversas situaciones pero para lograr el bien común*

3. *¿Usan expresiones comunes, anécdotas, expresiones no verbales en las relaciones interpersonales?*

Repuesta:

- *Especifico de la empresa no, las normales*

- No, de lo de no verbal no entiendo, pero anécdotas si, conversación vamos a decir formal, coloquial
- Sí.

a) ¿Buscan expresiones e ideas para lograr la compresión del tema? Un ejemplo de ello.

Respuesta:

- Si algunas veces se usa. Depende del momento. Primero, se ubica en un escenario. Luego, se explica para que comprendan, pero todo depende del nivel de la persona con quien uno hable. No es lo mismo hablarle a un administrativo que explicarle a un trabajador de mantenimiento o producción, por qué le está saliendo ese pago, no se le explica de la misma manera.
- Si
- Si, en lo personal me gusta usar expresiones o ideas para que la gente pueda comprender cambios o aceptar la situación dependiendo lo que en ese momento está sucediendo.

b) ¿Usan la imaginación para crear la manera de hacerse entender?

Respuestas:

- Si
 - Pues, en algunas ocasiones
 - No siempre
- c) ¿Relacionan vivencias, experiencias propias o ajenas que permitan recordar siempre las ideas?

Respuestas:

- Sí, claro, se usa mucho
- Si totalmente
- Sí, creo que es una forma de ilustrar las cosas para que la gente entienda

d) ¿En el proceso de interacción hay serenidad?

Respuestas:

- Si

e) ¿Establece comparaciones del entorno para ilustrar el ambiente que nos rodea y dar soluciones a los procesos?

Respuestas:

- Si

- *No todo el tiempo*
 - *No, me gusta porque a veces las personas se sienten ofendidas que se comparan con otras cosas o personas*
4. ¿Qué manifestaciones externas se usan, que les permita enriquecer la interacción interpersonal?

- a) ¿Usan un tono de voz monótono o hacen énfasis para resaltar ciertas ideas del mensaje que se transmite?

Respuestas:

- *Sí. Bueno, ese tipo de cosas se emplean en la interacción profesional permanentemente*
- *Por supuesto de repente cuando uno trae una situación que se presenta uno alza un tono de voz en ciertas palabras sin gritar*
- *Es necesario un buen tono de voz*
- *Si, lo hago*
- *Si, lo uso.*

- b) ¿Establecen contacto visual vaga o perdida frente en el proceso de interacción?

Respuestas:

- *Sí. Bueno, ese tipo de cosa se emplea en la interacción profesional*
- *Siempre hay un contacto visual, porque usted está dando una instrucción y si no mantiene el contacto visual no tiene sentido.*
- *La mirada hacia la persona con la que uno está hablando es muy importante para saber si la persona está prestando atención, si está entendiendo lo que uno le quiere decir.*

- c) ¿Acompaña con los gestos sentimientos, ideas en el proceso de comunicación?

Respuestas:

- *En cuanto a los sentimientos tratamos que no. Usted sabe, se torna emocional. A veces, uno busca tocarles la parte humana, tanto a los jefes como a los empleados*
- *Si*

- d) ¿Usa el movimiento de los brazos para acompañar expresiones orales?

Respuestas:

- *Si eso son resabios que uno trae y mantiene*

- *Si también*
 - *Yo lo uso mucho*
5. El clima organizacional

a) ¿Describa el ambiente interno en su área de trabajo?

Respuestas:

- *Es un buen ambiente, a pesar de que se ha vivido una situación económica difícil que ninguna otra empresa del ramo ha pasado, tratamos que el ambiente sea mejor.*
- *El ambiente, como ya le explique, dentro de la sala de redacción, es tranquilo, sin problema, por lo general no hay esas enemistades que hay en otras partes. Uno trabaja, como usted ve, tranquilo, pero con las características de una sala de redacción. En este caso, no nos podemos comparar con la gerencia de un banco o gerencia de una clínica, es totalmente diferente, porque por aquí -por ejemplo- sale una noticia y todo el mundo viene al televisor, todos comentamos, todos hablamos.*
- *Es un ambiente bueno agradable, tenemos buen trato uno con otros, me parece que es muy buena.*

b) ¿Qué factores influye en comportamiento del ambiente de trabajo?

Respuestas:

- *Los factores son más externos que internos. Nosotros trabajamos, una parte interna que tiene que ver con esas cuestiones labores propias que podemos manejar. Pero la parte externa no podemos incidir, porque a alguien no le gusto la noticia; entonces, llama o viene al diario, y hay que llamar al periodista, o la gente viene para acá con un abogado, o vienen la gente a reclamar porque no salió una información, que si eso es mentira. Entonces, uno tiene que mediar entre darle la razón a las personas y en confiar en lo que ha escrito el periodista. Esos son factores externos totalmente. Es parte de nuestro trabajo: mira que aquí hay alguien aquí molesto por esto. Hay que salir a calmarlo, que si al periodista que casi lo votan por eso, también uno tiene que mediar.*

c) ¿Qué valores se manifiestan en el ambiente de trabajo?

Respuestas:

- *Como lo dije hace rato, aquí mucha gente que tiene 30 o 40 años en la empresa. Es mucho tiempo, por lo tanto considera esto suyo, como si fuera su propia casa. Así que están pendiente de que todo salga bien.*
- *Yo creo que son los valores que hay en cualquier empresa. Valores universales como la responsabilidad, el respeto, la solidaridad. Todos los valores que uno conoce y son los comunes.*
- *Los valores propios de una organización: el compromiso, la responsabilidad.*

d) ¿Qué conductas ven en el área de trabajo?

Respuestas

- *Eso depende de la personalidad de la persona, a veces vienen de repente estresada*
- *Pues, pienso que son las conductas de las diversas personalidades de cada profesional. En escala pequeña, en la sala de redacción, están todas las personalidades que se encuentran en el periódico y en la sociedad. Esas son las conductas: el tímido, el callado, la persona extrovertida, el que de repente quiera decir una mentira. Aquí encontramos todas las personalidades.*
- *A pesar que cada quien tiene su propio carácter pues nos sabemos llevar y comprender los unos con los otros*

6. Percepción que tiene de la organización

a) ¿Percibe una atmósfera de confianza en grupo de trabajo?

Respuesta:

- *Si*
- *SI*
- *Si claro. Si hay un ambiente de confianza.*

b) ¿Qué impresiones tiene de la organización?

Respuestas:

- *Aquí tengo estabilidad. Me parece que está bastante bien. Claro, tenemos una característica que pasa en muchas organizaciones de la zona, que son empresas familiares, que una sola*

persona es la que dirige. Ello en cierta forma hace que no se puedan implantar aspectos de la empresa moderna.

- Esta es una organización que es tradicional, aquí hay un dueño y muy diferente donde hay un dueño está presente y esta activo, a cuando hay toda unas escalas a cuando se trabaja en un estado que solo hay un jefe eventual. También sucede que aquí se trabaja con información uno a veces acierta y a veces no, el dueño, los mismos periodistas, los lectores de repente no les gusta un titular, porque me está sacando tanto una persona, le vuelvo a decir trabajar con el periódico... nosotros tenemos dos elementos uno que es el interno que es nuestra organización en este caso los periodistas y los fotógrafos, y otro el externo, son dos tan importante es el interno como el externo quienes son pues los lectores y todas las personalidades que dan la información hay que atenderlos porque no están conformes , el adeco porque no me saco esa nota el psuv porque no me saca la nota destacada esa parte que a veces genera interferencia y impunidad que la interna verdad.
- Yo siento que le clima de trabajo es bueno. No hay problemas porque cada quien hace su trabajo. La mayoría son personas con más de cinco años, que conocen muy bien su trabajo, cumplen porque como es una empresa privada hay que cumplir de verdad
- Pues la empresa me ha dado la oportunidad de trabajar, también que es una empresa que tiene una gran trayectoria siempre a la vanguardia de los cambios, la información y el acontecer. También pienso que es un buen lugar de trabajo.

c) ¿Qué experiencias agradables se acuerdan de sus actividades en la empresa?

Respuestas:

- Yo tengo mucho tiempo acá. Tengo dieciocho años laborando es bastante satisfactorio, sobre todo en la parte administrativa. Aquí vemos los resultados y logros en la gestión administrativa.
- Una experiencia agradable, de verdad, es cuando sacamos un periódico que a todo el mundo le gusta. La gente de la calle comenta las informaciones. O hacemos un trabajo en un barrio y las personas lo llaman a uno porque le arreglaron el problema. O ante un desaparecido que luego aparece y la señora. de la esquina me dice que se enteró en La Nación, uno siente que está haciendo su trabajo
- Que me den la oportunidad de trabajar en la Nación que es una experiencia agradable me ha permitido desenvolverme como profesional expresar y diseñar cambios que la han acogido con buenos ojos

- d) ¿Existe acciones, motivos, afectos y creencias que le desagradan de su organización o grupo de trabajo?

Respuestas:

- *No, no afecta, son muy insignificantes.*
- *No. Quizás los afectos, porque cada quien tiene su corazón. Somos humanos, así como la objetividad no existe. Entonces, quizás hiere sus afectividades porque uno -a veces- deja fuera una información que la gente cree que es importante. En el caso de los periodistas, una nota que consideraban que era la más importante y no quedó porque no había espacio. De repente la gente piensa, me mandaron hacer un trabajo que no me gusta. Bueno, esa es la rutina, que pasa casi desapercibida.*
- *Aquí hay mucha pluralidad de ideas opiniones y creo que principalmente por ser un medio de expresión lo hace tan diverso y eso me gusta.*

www.bdigital.ula.ve



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

Focus group a Jefes de departamentos

Diario Católico

www.bdigital.ula.ve

AUTOR: José Gregorio Moreno
C.I 13.037.736

TUTORES: Dr. Jorge Moret

San Cristóbal, 7 septiembre de 2012

A. Auto presentación

A fin de que nos conozcamos todos mejor, por favor díganme sus nombres, a qué se dedican y a algo acerca de su familia.

Vamos a hablar de la comunicación interpersonal, interacción y su simbología, el clima organizacional y la percepción que tenemos de ella.

1.- ¿Qué piensan Ustedes de la comunicación interpersonal?

R) Respuestas

- *Me parece que es realmente importante para un mejor desempeño laboral, porque al haber buena comunicación y buenas relaciones, pues todo va caminando más fácil. Todo se puede ir encaminando, es menos pesado. Al tener un mal rollo, un mal ambiente, o un mal funcionamiento las cosas no caminan de igual manera.*
- *A mí me parece que esa comunicación en el trabajo, debe funcionar y tener mucha fluidez, porque es el medio más rápido que uno tiene para comunicarse y para entenderse en el desarrollo del trabajo. Es muy importante porque es la manera más rápida que uno tiene para captar la idea. Usted cuando mira un papel no capta la idea de la misma manera, mientras que si se la dicen a uno se hace más fluido y más rápido*
- *Para mí es muy importante, porque primero tienen que existir una buena comunicación para poder tener un buen funcionamiento y un mejor desempeño en el trabajo, porque si se dice x cosa y usted no la comprendió, bien queda mal todo lo que se está haciendo. No es lo mismo lo que usted escriba en un papel a lo que está hablando personalmente.*
- *Pues la comunicación es muy importante por varios aspectos, porque al haber buena comunicación hay buenas relaciones dentro del mismo personal, se desarrolla mejor el trabajo que se está realizando, es más rápido y más fácil comunicarse personalmente. Es mucho mejor que hacerlo telefónicamente o por escrito, claro que lo que está por escrito, escrito queda. Es muy importante en todos los aspectos*
- *Primeramente la comunicación es un medio que tenemos los seres humanos muy importante y aunado a eso pues la comunicación interpersonal permite ser más fluida y se puede entender mejor y permite mejor la confianza entre uno y con la persona que está hablando.*
- *Acá siempre estamos buscando que esa comunicación más fluida; lo más idónea y que se acerque más a la perfección para poder trabajar mejor y de una mejor manera*

a) ¿Es necesario el contacto cara a cara?

Respuestas:

- Si
- Si es muy bueno
- Claro
- Es básico, permite observar si la persona está entendiendo lo que uno está hablando
- Importísimo

b) ¿El contacto cara a cara permite satisfacer, corresponder y desarrollar las relaciones interpersonales?

Respuestas:

- Si
- Si Claro
- Completamente, porque uno puede saber hasta la expresión de la cara se sabe si es verdad o mentira
- Si, por supuesto para tener una buena relación interpersonal el contacto cara a cara es fundamental
- Si claro, se sabe si se está hablando con sinceridad o no. Mirar al frente es muy importante

c) ¿Creen ustedes que los sonidos, gestos, palabras permiten representar ideas para expresar la comunicación? ¿Estas técnicas en algún momento las han usado?

Respuestas:

- No, No, pero si tener una buena pronunciación y que la persona capte bien la idea
- Un buen tono de voz
- Aunque también, si puede ser importante, recordar que hay gente discapacitada. A veces un gesto no necesita que diga algo, ya con ello se ha dicho todo.
- Una persona que mueva mucho las manos tiende a distraer
- Depende del momento, la situación. Porque si estoy hablando con una persona pues tal vez no usaría sonidos, pero si los gestos van intrínseco en forma de expresarme

d) ¿Hay compás para poner en común y compartir los fenómenos que suceden en el desarrollo de las actividades?

Respuestas:

- *Sí, siempre se está compartiendo algo de la vida diario y personal*
 - *Siempre*
 - *Muy a menudo*
 - *De mi parte, hay un compás para compartir sucesos que se desarrollan en las actividades de trabajo que nos permita mejorar el funcionamiento del departamento.*
 - *Todos los días*
2. ¿Cómo es el proceso de Interacción entre el nivel alto como con el nivel operativo?

Respuestas:

- *Es bueno, con el director siempre estamos en contacto*
- *Siempre se está en constante comunicación*
- *Es muy bueno*
- *También es muy bueno hay buenas relaciones de trato y comunicación. Siempre nos estamos comunicando sobre las actividades que se van desarrollando.*
- *Es muy bueno. Normalmente el proceso de interacción se da continuamente con los departamentos de administración. Estamos juntos y participamos del mismo horario. Con las personas de talleres de da muy bien, pero no es tan constante porque el horario es diferente. Sin embargo siempre estamos en contacto.*

- a) ¿Existe intercambio y negociación en el proceso de interacción entre Ustedes y los jefes y entre los dependientes?

Respuestas:

- *Sí, siempre intercambio y negociación con las personas de talleres*
- *Con el personal que está a mi cargo también se da*
- *No tengo personas a cargo pero se da entre los demás departamentos*
- *Sí, siempre hay negociación. A veces pareciera que no hubiera solución sin embargo siempre se indaga para ver si se puede lograr realizar algo, como una publicación, una página a color o nuevos procesos o procedimientos.*
- *En mi departamento no siempre se da, con los motorizados siempre es pesada la conversación, porque son personas muy fuertes de carácter y es difícil la negociación*

b) ¿Se establece algunas normas en el proceso de interacción?

Respuestas:

- *Las normales de escuchar*
- *Si siempre se da que uno habla y el otro lo escucha*
- *Creo que la normales el de saber escuchar y que la otra también me escuche.*
- *Si*
- *No se establece como tal pero es por inercia que se hace*

c) ¿Adapta su comportamiento a las diversas situaciones?

Respuestas:

- *No, siempre mi aptitud es la misma en cualquier situación*
- *Depende, si alguien me levanta la voz yo también actuó de igual manera*
- *No, mi comportamiento es pasiva no me gusta las discusiones, trato de buscar la solución y los acuerdos.*
- *Creo que cada uno nos sabemos llevar con respeto aun nos comportamos de buena manera, aun cuando los motorizados en muchos casos casi siempre vienen en una actitud agresiva.*

3. **¿Usan expresiones comunes, anécdotas, expresiones no verbales, emociones y sentimientos en las relaciones interpersonales?**

Respuestas:

- *Si siempre*
- *Cada rato de algo se saca un compartir donde se genera la conversación*
- *Si somos muy expresivos el uno hable algo y el otro se echa a reír*
- *Contamos chistes, o nos reímos de algo que haya pasado y a eso sacamos algo para hablar*
- *Casi siempre yo tengo bastantes años en el diario y estoy recordando anécdotas de cosas que se hicieron y dieron o no dieron resultado.*

a) ¿Buscan expresiones e ideas para lograr la compresión del tema? Un ejemplo de ello.

Respuestas:

- *Si*
- *A veces*
- *De vez en cuando*

- *Si como no*
- *No todo el tiempo solo cuando es necesario.*

b) ¿Usan la imaginación para crear la manera de hacerse entender?

Respuestas:

- *Si aquí somos muy imaginativos de una cosa sacamos algo para explicar algo*
- *Si*
- *De vez en cuando*
- *Algunas veces, como dije depende de la situación*
- *Más o menos*

c) ¿Relacionan vivencias, experiencias propias o ajenas que permitan recordar siempre las ideas?

Respuestas:

- *Siempre*
- *Algunas veces*
- *De vez en cuando*
- *Depende del momento o la circunstancia, recuerdo que cosa se hicieron que permiten ayudar hacer algo nuevo o si el procedimiento no se debe hacer porque no dio resultado.*
- *Sí, claro*

d) ¿En el proceso de interacción hay serenidad?

Respuestas:

- *Si siempre*
- *En mi área si hay serenidad*
- *Entre nosotros nos relacionamos bien, si algún momento hay una dificultad dejamos que pase un poco y luego volvemos a hablar compartir*
- *Si*
- *En mi caso, no siempre a mi cargo hay personas que son difíciles y, no siempre, están de acuerdo con lo que uno les dice, por la magnitud del trabajo y a veces nos sulfuramos*

e) ¿Establece comparaciones del entorno para ilustrar el ambiente que nos rodea y dar soluciones a los procesos?

Respuestas:

- *Si a veces,*
 - *Yo por ejemplo doy mi opinión en un tiempo atrás, se trato de hacer eso no función o si eso funciona*
 - *Si se hace*
 - *Si, cuando el momento lo amerita*
 - *Si se hace, Me ha servido para ilustrar hechos que me permiten expresar algunas ideas*
4. ¿Qué manifestaciones externas usan que les permita enriquecer la interacción interpersonal?

a) ¿Usan un tono de voz monótono o hacen énfasis para resaltar ciertas ideas del mensaje que se transmite?

b) ¿Establecen contacto visual vaga o perdida frente en el proceso de interacción?

Respuestas:

- *Siempre es directo*
- *De esa manera es como uno se da cuenta si le están diciendo la verdad o no*
- *Me gusta mirar siempre a los ojos. Si estoy hablando para saber si me están entendiendo. Y, estoy escuchando, para saber si me está diciendo la verdad.*
- *En cuanto al tono de voz para hacer énfasis en alguna cosa. Ahora el contacto visual es muy importante para mí, como dicen los ojos son la ventana del alma*
- *Si. Considero que es muy importante. Yo lo aplico.*

c) ¿Acompaña con los gestos sentimientos, ideas en el proceso de comunicación?

Respuestas:

- *No siempre*
- *A veces pienso que la gente se distrae*
- *Si. Me gusta expresarme con gestos e ideas, aunque con los sentimientos no tanto.*
- *Si. Me gusta expresar los sentimientos. Me gusta reírme.*
- *Los gestos normalmente, sentimientos no lo uso para expresarme como tal.*

d) ¿Usa el movimiento de los brazos para acompañar expresiones orales?

Respuestas

- *Como ya lo dije pienso que a distrae un poco*
- *Sí. Refuerzo un poco mi conversación con movimiento de manos.*

- No en todo momento, pero cuando lo considero necesario lo hago. Ciertas expresiones para reforzar lo que quiero decir.
 - De vez en cuando
 - Casi siempre
5. El clima organizacional

a) ¿Describe el ambiente interno en su área de trabajo?

Respuestas:

- Me gusta podemos hablar, hacer nuestro trabajo, no hay esa presión que no lo deja ni relacionarme con los demás
- Bonito hemos sabido hacer un buen equipo
- Chévere cuando alguien no puede venir por enfermedad o por alguna causa entre todos buscamos la manera de ayudarlo para que el espacio no quede desatendido
- Con mi equipo trabajamos muy bien yo les doy las pautas de lo que tienen que hacer y ellos me presentan las cosas que se les pido, me parece que es un ambiente muy bonito
- Es un ambiente pacífico, agradable, un rato alguien comparte algo un chiste y nos hace reír, o si a veces se trae algo para compartir entre el grupo de trabajo en el caso de mi departamento o a veces se reúne para todos, en fin es muy agradable.

b) ¿Qué factores influye en comportamiento del ambiente de trabajo?

Respuestas:

- Normalmente son factores externos que influye en el ambiente de trabajo cuando algo no salió como debía salir
- Cuando no salió un publicación en el momento que debería salir avisos, carteles entre otros
- Cuando el periódico no llega al suscriptor eso es complicado
- Si no salió alguna información de la diócesis, o algún artículo de información importante eso influye y trae dificultades entre un departamento o con el director.

c) ¿Qué valores se manifiestan en el ambiente de trabajo?

Respuestas

- El compromiso, la ética profesional
- Valores los propios de una organización compromiso, la responsabilidad
- Yo creo que la responsabilidad es la más importante

- *La fe forma parte de uno de esos valores por ser un periódico de carácter religioso*
- *El respeto, la responsabilidad, la ética creo que son fundamentales en el diario*

d) ¿Qué conductas ven en el área de trabajo?

Respuestas:

- *Alegres, hablamos pero cada quien cumple su trabajo*
- *Que todos nos respetamos*
- *Que nos colaboramos los unos y los otros*
- *Unidad, colaboración nos ayudamos los unos a los otros cuando no pudo venir cualquier cosa trabajamos que se cubra la ausencia*

6. Percepción que tiene de la organización

a) ¿Percibe una atmósfera de confianza en grupo de trabajo?

Respuestas:

Todas las respuestas estuvieron de acuerdo que si hay un ambiente de confianza

b) ¿Qué impresiones tiene de la organización?

Respuestas

- *Para mí el diario ha sido una escuela donde he aprendido muchas actividades sobre la empresa periodística, aquí me forme en el departamento de redacción y me animado a seguir adelante en mi carrera profesional*
- *Pues el diario ha sido un punto de referencia desde que llegue hace 40 años me ayudado desde la fe y valores –es un diario de corte de cristiano- en mi familia y en hacer mi trabajo mejor*

c) ¿Qué experiencias agradables se acuerdan de sus actividades en la empresa?

Respuestas

- *El conocer diversas personalidades públicas, entrevistarlas. Esa son experiencias gratificantes.*
- *Yo, aunque no soy de redacción, durante el tiempo que tengo aquí laborando, he conocido mucha gente y grandes personalidades del Estado como a nivel nacional.*
- *La experiencia más agradable es haber hecho la primera preventa anual*

- Como lo dijo la Sra Zoila, el conocer diversas personalidades, como historiadores, políticos, empresarios, entre otras personas que tal vez nunca pensé que iba a conocer.
 - Creo que el trabajar en un diario de larga trayectoria, cuando he visto el archivo un cúmulo de historia del estado y el país, mi impresión ver el primer periódico que se publicó en mayo de 1924, la información, la diagramación y la publicidad de ese tiempo, me traslada a esa época
- d) ¿Existe acciones, motivos, afectos y creencias que le desagradan de su organización o grupo de trabajo?

Respuestas:

- No
- Creo que no existe motivos para las personas desagraden al grupo de trabajo.
- Siempre estamos en contacto, en comunicación. En un momento dado echamos algún chiste, pero no afecta para nada la relación laboral.
- Creo que lo que me más me llama la atención es que un diario de corte cristiano y religioso. Aunque a unos le desagrada para mí es un motivo interesante.
- A veces actitudes del director que en algunos momentos lo motivan pero en otro momentos todo lo que ha logrado levantar lo acaba con sus palabras y actitudes.



Universidad de Los Andes Núcleo Táchira "Dr. Pedro Rincón Gutiérrez
Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial
Coordinación Centro de Investigación de Desarrollo Empresarial San Cristóbal
San Cristóbal, Estado Táchira

Focus group a Jefes de departamentos

Diario Los Andes

www.bdigital.ula.ve

AUTOR: José Gregorio Moreno
C.I 13.037.736

TUTORES: Dr. Jorge Moret

San Cristóbal, 14 septiembre de 2012

A. Auto presentación

A fin de que nos conozcamos todos mejor, por favor díganme sus nombres, a qué se dedican y a algo acerca de su familia.

Vamos a hablar de la comunicación interpersonal, interacción y sus simbología, el clima organizacional y la percepción que tenemos de ella.

1.- ¿Qué piensan Ustedes de la comunicación interpersonal?

Respuestas:

- Para mí es algo directo, conciso y preciso. Lo defino en tres palabras
- Es básico en la vida del ser humano, diariamente, porque diariamente nos comunicamos de diferentes maneras, para diferentes puntos, es vital en una sociedad.
- Uno puede estar pasando una comunicación por escrito ha determinado trabajador o determinado departamento, y no es lo mismo que usted la lleve y la explique. Es como reforzar esa comunicación escrita a través de la comunicación verbal, el contacto directo de los trabajadores.
- Piensan lo mismo de lo que han compartido
- Es la forma en que se comunica el día a día

a) ¿Es necesario el contacto cara a cara?

Respuestas:

- Si
- Si claro
- La Cara dicen muchas cosas y los gestos
- Por teléfono las mentiras se dicen fácil
- Cuando alguien te está mintiendo lo miras a la cara y sabes si está mintiendo.

b) ¿El contacto cara a cara permite satisfacer, corresponder y desarrollar las relaciones interpersonales?

- Si por supuesto
- Es básico
- Si
- Claro que sí.
- Estoy de acuerdo que es satisfactorio

- c) ¿Creen ustedes que los sonidos, gestos, palabras permiten representar ideas para expresar la comunicación? ¿Estas técnicas en algún momento las han usado?
- Por supuesto
 - Por supuesto. Muchas veces, aunque no todo el tiempo. Eso depende de la comunicación o el diálogo que hayan entre las personas, A veces un gesto da la respuesta.
 - Disculpe, hay comunicación gestual y hay comunicación verbal, entonces una cosa va con la otra y se pueden ligar también.
 - Si se usa
 - Si normalmente lo hace uno sin querer
- d) ¿Hay un compás para poner en común y compartir los fenómenos que suceden en el desarrollo de las actividades?
- *En este medio en el que nosotros nos desenvolvemos, a veces no hay el compás de espera, como este momento, todos trabajamos contra reloj. Trabajamos para un día después. Tenemos que estar por delante de los demás, entonces los compás de espera en este negocio son muy cortos, muy limitados y muy escasos*
 - *Adelantar, prácticamente están limitados*
 - *A veces alguien quiere, mire necesito hablar, ya espere que primero que tengo que solucionar tal situación.*
 - *Hay otras empresas en las cuales uno se sienta y dialoga con el personal, hay tiempo para que se reflexione e incluso para que se exprese, pero, nosotros lamentablemente en esta empresa, en los medios de comunicación, ese compás de espera no se puede dar, a veces ni siquiera entre jefes.*
 - *Aquí no sucede mucho. De pronto alguien tiene tres o cuatro funciones que hacer a la vez, entonces anda atareado*
2. ¿Cómo es el proceso de Interacción entre el nivel alto como con el nivel operativo?

Repuestas:

- *Aquí tenemos dos vías para poder comunicarnos con el nivel central o nivel superior, la primera es el gerente de redacción y la otra sería la encargada de la administración y si se va hablar de publicidad sería un tercer factor.*
- *No hay contacto cara cara con la alta gerencia.*
- *El contacto interno son con los tres niveles en San Cristóbal: administración, redacción y publicidad.*

- *El contacto con la alta gerencia es cada tres o cuatro meses*
- *Hay cosas administrativas netas, hay cosas publicitarias netas y cosa de redacción netas.*

a) ¿Existe intercambio y negociación en el proceso de interacción entre Ustedes y los jefes y entre los dependientes?

Repuestas:

- *Si*
- *Siempre estamos en intercambio información*
- *La parte administrativa hay más intercambio entre, la administración, publicidad, circulación.*
- *Por la parte de redacción hay más interacción entre el jefe de redacción y mi persona que de corrección*
- *Pero existe siempre interacción entre los departamentos administrativos y redacción por uno u otro motivo.*

b) ¿Se establece algunas normas en el proceso de interacción?

Repuestas:

- *Las normales que se usa en la comunicación*
- *Siempre*
- *Existe el respeto*
- *Las normas básicas del buen oyente*
- *Si*

c) ¿Adapta su comportamiento a las diversas situaciones?

Repuestas:

- Claro depende de las situaciones
- No, siempre mantengo mi comportamiento a pesar de las situaciones.
- Sabemos enfrentar la situación difíciles, y cuando las cosas se ponen tensas al reto pasa y se vuelve a tener una relación normal

3. ¿Usan expresiones comunes, anécdotas, expresiones no verbales en las relaciones interpersonales?

Respuestas:

- *Anti sonantes y sonantes*
- *A veces.*

- *En administración y mercadeo aquí lo usamos mucho*
- *Generalmente no*
- *En algunos casos.*

a) ¿Buscan expresiones e ideas para lograr la compresión del tema? Un ejemplo de ello.

Respuestas:

- *Hace poco tiempo escasos 10 minutos, que en vez de sostener la pared se fuera a vender publicidad*
- *Si algunas veces se usa*
- *Depende del momento*
- *Como ya dije depende del momento y la circunstancia*

b) ¿Usan la imaginación para crear la manera de hacerse entender?

Respuestas:

- *Claro. Por supuesto. En lo particular, con los periodistas, el área operativa que yo manejo hago referencia a mi experiencia anterior, porque tengo casi treinta años como periodista. Claro, me llaman vieja, pero no me importa, porque siempre hay algo que contar.*
- *Mi trabajo es prácticamente hablar con la gente. Yo soy el encargado de hacer las negociaciones con la gente. Uno tiene que ser muy expresivo y dar muchas explicaciones. Utilizo más anécdotas que información y redacción para tratar de vender más al cliente*
- *En administración en realidad no se usa anécdotas*
- *Me gusta buscar la forma para hacerme entender valiéndome de cualquier cosa.*

c) ¿Relacionan vivencias, experiencias propias o ajenaas que permitan recordar siempre las ideas?

Respuestas

- *Si se usa*
- *Usualmente*
- *Casi siempre*
- *Si usa. Recuerdo que ayer hablaba con Armando Hernández y se lo recordaba, le decía, hace 20 años trabajamos en el Diario La Nación, lo que decía el Sr. Rafael Cortez, eso era así, una cosa que no volvía a repetir, lo decía y ya. Bueno, ahorita vamos a ponerlo en práctica a ver qué pasa*
- *Como ya lo dije anteriormente, me valgo de cualquier cosa para darme a entender.*

d) ¿En el proceso de interacción hay serenidad?

Respuestas:

- *Si es sereno*
- *Hace 8 meses para acá ha sido bastante sereno*
- *Se trabaja como una familia y un equipo*
- *Últimamente ha serenidad*
- *Si. Las cosas, en estos últimos meses, han tenido serenidad entre nosotros*

e) ¿Establece comparaciones del entorno para ilustrar el ambiente que los rodea y dar soluciones a los procesos?

Respuestas:

- *Si como lo dije anteriormente eso lo uso para tratar de dar soluciones en momentos dados que puedan ayudar a solucionar una situación.*
- *Algunas veces.*
- *De vez en cuando*
- *Si también.*
- *Si las uso para ayudar a que me comprendan las cosas que quiero decir.*

4. ¿Qué manifestaciones externas usan que les permita enriquecer la interacción interpersonal?

- a) Usan un tono de voz monótono o hacen énfasis para resaltar ciertas ideas del mensaje que se transmite?
- b) ¿Establecen contacto visual vaga o perdida frente en el proceso de interacción?
- c) ¿Acompaña con los gestos sentimientos, ideas en el proceso de comunicación?
- d) ¿Usa el movimiento de los brazos para acompañar expresiones orales?

Respuestas:

- *Yo los aplico todos, porque tengo personal a mi cargo que hay que tratarlo como un bebe aunque sea el más viejo que todos, porque es neurótico a veces se le sube el azúcar, se paso de tragos x y z entonces hay que tenerle paciencia hay que armarse de valor, a veces hay que tratarlo como si fuera un bebe*
- *Yo los aplico todos*

- Si se usa los recursos comunicacionales gestuales
- Todos se usan
- Si se usa todos esos mecanismos.

5. El clima organizacional

a) ¿Describa el ambiente interno en su área de trabajo?

Respuestas:

- Desde hace unos meses para acá el ambiente ha mejorado mucho. Hubo una situación aquí que hubo que salir de un grupo de personas porque había un clima muy fuerte y denso, bueno ya ha llegado otra persona y el ambiente de trabajo que se puede tener conversación camaradería
- En todas las áreas hay un buen ambiente. Sin embargo, falta un poquito más, por lo mismo que se trabaja contra reloj, trabaja bajo presión, hay que respirar profundo y a veces hace falta un poco más de colaboración. Uno entiende que -a veces- están ocupados, pero uno llega no tener la piedra en la mano.
- Yo en lo posible trato de colaborar. Procuro ser flexible como una amalgama que uno pueda moldear para que el grupo se una en los puntos en que yo considero están un poco sueltos o traten de aglutinarse. Ser más flexible.
- Yo en mi caso solo tengo una palabra: libertad. Es un clima de libertad porque mi trabajo es libre, porque yo tengo que inventar. Nosotros los inventores tenemos que tener mucha libertad para poder inventar.

b) ¿Qué factores influye en comportamiento del ambiente de trabajo?

Respuestas:

- Estamos conviviendo en un círculo cerrado una cantidad de personas que todos tienen sus caracteres, sus forma de vida, su cultura, su idiosincrasia. Aparte de eso, unos no somos de aquí, y a aparte de eso, cada quien tiene una vivencia personal y un problema X. Todo eso influye a la hora de relacionarnos en lo interno. Yo, particularmente, estoy súper apurada en este momento, pero sin embargo, busqué el tiempo para conocerte y colaborar con lo que me está pidiendo y para enterarme porque soy una persona muy curiosa. Esos factores influyen, no solamente el factor tiempo. Cada quien tiene un problemas X y eso se mezcla en lo interno porque somos casi una familia, yo llego aquí desde las 8 de la mañana y me voy ahorita, cuando pueda. Él se va cuando pueda y las demás personas también se van cuando puedan, o sea convivimos mucho tiempo juntos.

- *Estamos más juntos en el trabajo que con nuestra propia familia.*
- *Como toda familia siempre hay las desavenencias las discusiones, pero al otro día volvemos a abrazarnos, Nos queremos igualito.*
- *Antes habían las peleas y en seguía las malas caras como por quince días. Ahora no. Nos decimos las cosas, lo que queramos y al otro día normal, como si nada.*
- *Hay factores normales de cualquier empresa como en cualquier familia.*

c) ¿Qué valores se manifiestan en el ambiente de trabajo?

Respuestas:

- *De hecho de entrada tiene que haber responsabilidad, ética y después todo lo demás.*
- *Todos están de acuerdo con la respuesta anterior*
- *Como primero ética, responsabilidad*
- *Estoy de acuerdo con la responsabilidad, la ética le añadiría la cultura.*
- *El respeto es un valor muy importante en el ambiente de trabajo*

d) ¿Qué conductas ven en el área de trabajo?

Respuestas:

- *A veces es difícil con una carga de trabajo detectar esa conducta en una X persona. Pero si ocurre, a veces. En el otro grupo había una actitud que no era la más óptima, por ejemplo: no hacían las cosas como tenían que hacerlas. Hay que regirse por unos parámetros, entonces como consecuencia, se salían las del carril a veces. Esa conducta de la gente generaba un clima hostil, duro y no permitía que el trabajo fluyera, pero ya se ha ido mejorando.*
- *Dentro de la redacción tenemos una relación directa, que es el espacio donde nosotros nos movemos. Con el resto de los grupos de trabajo hay una relación no tan directa, porque nuestro trabajo no depende de ellos, por ejemplo con la administración. Mi trabajo depende de la información y dependemos del grupo de periodistas. Ahora si alguno no cumple o no cubre su meta, pues tenemos vacío y eso nos afecta. Aparte, hay otras realidades que quiero tocar. Hay situaciones, como le explicaba en la pregunta anterior, que tienen que ver con el ánimo que llegue la gente en el día: si tuvo un problema, de repente peleó con la esposa o se le espichó un caucho o llegó tarde por X o Y circunstancia. Entonces, a veces, si yo estoy histérica, puedo maltratar a una persona "oye mire" o le hablo de mala forma, cosa que no hago, pero que pudiera suceder. Ya eso afecta al resto del grupo. Pueden ocurrir cosas menores de las que estoy diciendo. Casualmente, tenemos alguien que amaneció un poco malcriado, y que si es*

muy grave nos afecte. Puede ser una palabrita o un comentario que nos influya, pero es una cosa muy pasajera. Vuelvo y repito, es cosa de ahorita, más tarde se olvida.

- *Antes había una conducta hostil, pero ahora es diferente*
- *Cada uno tenemos conductas diferentes sin embargo cada uno controlamos las conductas negativas que afectan el ambiente de trabajo*
- *Como lo dijo un compañero antes había conducta de uno de los coordinadores hostil, por lo tanto hacia que nos comportáramos de manera agresiva, desde hace unos meses ya tenemos una conducta más apacible y de concordia.*

6. Percepción que tiene de la organización

- a) ¿Percibe una atmósfera de confianza en grupo de trabajo?

Respuestas:

- *Si existe una atmósfera de confianza*
- *Si claro*
- *Ahora es mucho mejor.*
- *Ha Si hay una buena atmósfera de confianza entre el grupo de trabajo.*
- *Creo que ha mejorado la confianza entre los encargados de cada departamento, eso hace sentir mejor el ambiente de trabajo. Le puedo decir a algunos de mis compañeros algo y se que no lo va tomar mal si es un tipo de corrección.*

b) ¿Qué impresiones tiene de la organización?

Respuestas:

- *Yo que tengo 15 años aquí. La empresa, como tal, hasta el momento ha sido responsable. Aquí cuando la gente se ha ido, la empresa ha respondido, tal vez no como quisiera la persona, pero ha cumplido. También se ha cumplido con los clientes, con los lectores, que son básicamente la materia prima de nosotros. Ellos forman parte de la organización. De ahí la responsabilidad que uno tiene al trabajar para ese grupo, aunque uno no sepa quiénes son, pero sabe que están ahí y que existe por los niveles de venta del periódico. Hay gente que está esperando lo mejor que uno pueda dar, de ahí la responsabilidad que tiene la empresa con los que están afuera.*
- *Yo tengo muy poco tiempo en la empresa. La experiencia de 7 o casi 8 meses que tengo acá. Es una empresa que me ha respondido, me siento respaldada. Estoy satisfecha. No es mucho lo que puedo decir al respecto.*

- *Pienso lo mismo que la licenciada y hasta los momentos me siento muy satisfecha con mi trabajo y con lo que hago. Vengo de un cambio drástico. Para mí es lo mejor que he tenido en cuanto al trabajo.*
- *No he viviendo la experiencia de otro trabajo hasta ahorita, porque este ha sido mi único trabajo. Ha sido mi escuela, porque al igual que mi compañera entramos haciendo pasantías y quedamos trabajando. Es una gran oportunidad que esta empresa ha dado a todos los pasantes. La mayoría de las personas que trabajan aquí han ingresado por las pasantías, además nos dan la oportunidad para que se vaya creciendo profesionalmente. Hay becas para sacar un Técnico Superior Universitario. Aparte, están los convenios con la Cámara de Comercio y otras empresas para hacer cursos. Casualmente, ahorita tengo dos muchachas que están haciendo un curso. Al ser una empresa que nos ayuda a crecer profesionalmente, es una de las grandes motivaciones para que el empleado haga las cosas con gran amor y no trabaja solo por la plata. Es una empresa muy permisiva, no hay presión como en otras que son solo cinco minutos para ir al baño. Aquí cada quien hace sus cosas totalmente porque cada quien sabe lo que le toca que hacer y no porque están encima de él.*
- *Que tengo la libertad para hacer mi trabajo como pienso sin restricciones, ciertamente hay orientación en aspectos importantes, pero no tengo la limitación o la cohesión para desarrollarlo con mis capacidades.*

c) ¿Qué experiencias agradables se acuerdan de sus actividades en la empresa?

Respuestas:

- *Hasta ahora estoy a punta de terminar la primera edición especial e involucrada en la edición aniversario. Me satisface muchísimo, me llena de orgullo. Si quieras cuando termine esta etapa te respondo esa pregunta. Ahora son apenas siete meses, siento el regocijo de poder trabajar y hacer lo que me gusta todos los días.*
- *Conseguí estabilidad. Yo antes estaba errante, en un trabajo duraba un año y me iba. A pesar que la parte económica no es la que uno desea con esta profesión, me ha servido para fortalecer y obtener mi vivienda, para mejorar económicamente, para la crianza de mis hijos y que ellos vayan a la universidad, peo más que todo logré una estabilidad económica.*
- *Yo creo que mi mejor experiencia es haber hecho pasantías con tres personas universitarias, porque siendo una pasante de un curso, con tercer año de bachillerato para ese entonces y que me dijeron: Yuly te ofrecemos este cargo. Fue mi mejor experiencia. También aquí fue donde*

conocí a mi esposo, al papá de mi hija. He logrado tener mi carro y mi casa y estabilidad económica como personal.

- *Mi caso es el mismo que Yuly. Entré como pasante, en ese momento se iba una persona de aquí y que habiendo otra persona que ya sabía todo, me ofrecieron a el cargo. Ahorita se fueron dos personas más y yo estoy con el trabajo de esas dos personas. Estoy a gusto y me siento capaz de hacerlo todo.*
 - *No me acuerdo de alguna en especial.*
- d) *¿Existe acciones, motivos, afectos y creencias que le desagradan de su organización o grupo de trabajo?*

Respuestas.

- *Si las hay. De hecho, se da la oportunidad a las personas de trabajar, pero en algunos casos no responden como debería ser, no aprovechan la ocasión y empiezan a generar otras cosas. Eso crea malestar. Hay un caso, se le dio la oportunidad a varias personas, después estaban tratando de generar un conflicto, crear malestar e incluso zozobra, no solo aquí sino que eso llegó hasta la alta gerencia.*
- *No doy respuesta esa pregunta no la entiendo*
- *No de ninguna manera, lo bueno es que cada uno tiene su propia forma de ser.*
- *No opino*
- *En este momento no. Como ya se dijo antes si había muchos motivos que desagradaban y provocaban salir corriendo pero en este momento no hay esos motivos.*

CURRICULUM VITAE

Nombres y apellidos:	José Gregorio Moreno Morales
Fecha de Nacimiento:	19 de enero de 1977
Domicilio:	Rubio municipio Junín, estado Táchira
E-mail:	josgremm@hotmail.com
Título de Grado:	Licenciado en Administración Universidad de los Andes – Núcleo Universitario Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”. Titulo Obtenido el 23 octubre de 2003.
Cargos Desempeñados:	Auxiliar de Contabilidad. Aluminios Alproca. 15/10/1994 al 28/02/1995. Asesoría en Administración y contables. Tejidos y Confecciones Xiomara. 09/05/2000 al 27/06/2003. Coordinador de Mercadeo y equipo Administrativo-Contable. Fundación Diario Católico. 15/03/2005 al 14/08/2009. Jefe de la Unidad de Pasantías, Grado e Investigación. Instituto Universitario" Jesús Enrique Lossada". 15/08/2009 al 16/12/2014 Docente en las Cátedras de Contabilidad Básica, Contabilidad Costos, Análisis de Financiero, Presupuesto, Auditoria Administrativa, Organización y Métodos, Mercadeo Presupuesto, Producción I, Producción II, Práctica Profesional. Instituto Universitario" Jesús Enrique Lossada". 15/03/2010 al 16/12/2014 Supervisor. Sistema de Control de Combustible Fronterizo SISCCOMBF. Desde el 19/01/2015.
Actividades de Investigación:	Jurado en Trabajo Especial de Grado. Instituto Universitario" Jesús Enrique Lossada". 15/08/2009 al 16/12/2014. Tutor de Trabajo de Grados a nivel de pregrado. Instituto Universitario" Jesús Enrique Lossada". 20/03/2012 al 16/12/2014.
Presentaciones Jornadas:	Ponente. VII Jornadas de Investigación. Centro de Investigación Empresarial (CIDE). Universidad de los Andes. 26/11/2015