



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES  
MÉRIDA VENEZUELA

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL

RELACIONES INTERPERSONALES COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN Y  
ÉTICA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA MÓVIL DE  
CEDULACIÓN MF-085

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

**Autora:** Mariana Castellanos  
**Tutor:** Abg. Gregory Nava MSc.

Mérida, marzo 2019

C.C. Reconocimiento



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES  
MÉRIDA - VENEZUELA

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL

**RELACIONES INTERPERSONALES COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN Y  
ÉTICA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA MÓVIL DE  
CEDULACIÓN MF-085**

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia  
de Recursos Humanos y Gestión Empresarial  
Mención: Derecho Mercantil

**Autora:** Mariana Castellanos  
**Tutor:** Abg. Gregory Nava MSc.

Mérida, marzo 2019

**C.C. Reconocimiento**

## ÍNDICE GENERAL

	Pp.
<b>DEDICATORIA.....</b>	v
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	vi
<b>INDICE GENERAL.....</b>	vii
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	ix
<b>RESUMEN.....</b>	x
<b>INTRODUCCION.....</b>	1
 <b>FASES</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	10
Alcances y Delimitaciones de la Investigación.....	12
Alcances.....	12
Delimitaciones.....	12
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	19
Características de las Relaciones Interpersonales.....	36
Gestión del Talento Humano.....	37
Bases Legales.....	50
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	56
Diseño de la Investigación.....	56
Procedimiento de la Investigación.....	57
Informantes.....	58
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	59
Validez y Fiabilidad del Instrumento.....	62
Proceso de Triangulación.....	63
<b>IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	
Análisis de los resultados.....	65
Instrumento aplicado a los trabajadores.....	80

	Pp.
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	90
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A Guía de entrevista.....	98
Anexo C Guía de comprobación.....	99

www.bdigital.ula.ve

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pp.</b>
1 Aspectos relevantes para la motivación y satisfacción.....	29
2 Unidad de Análisis.....	55
3 Resultados para la Categoría: Relaciones interpersonales. Subcategoría: Factores emocionales.....	80
4 Resultados para la Categoría: Relaciones interpersonales. Subcategoría: Características.....	81
5 Resultados para la Categoría: Relaciones interpersonales. Subcategoría: Actitudes o Comportamientos.....	82
6 Resultados para la Categoría: Relaciones interpersonales. Subcategoría: Mecanismo de Gestión y Ética.....	83
7 Triangulación de los resultados por Subcategoría.....	84

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento<sup>ix</sup>

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL

**RELACIONES INTERPERSONALES COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN Y  
ÉTICA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA MÓVIL DE  
CEDULACIÓN MF-085**

**Autora:** Mariana Castellanos  
**Tutora:** Abg. Gregory Nava MSc.  
**Fecha:** Febrero 2019

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se ha planteado como propósito principal analizar las Relaciones Interpersonales como principio de gestión y ética en el desempeño del Talento Humano de la móvil de cedulación MF085, del SAIME- Mérida. Para dar cumplimiento estos objetivos se seguirá una investigación cualitativa, de tipo descriptiva con un diseño de campo. Los informantes estuvieron conformados por seis (6) trabajadores de la institución objeto de estudio, la técnica que se empleo fue la entrevista y la observación, el instrumento la guía de entrevista y una lista de comprobación de información, la validez y fiabilidad se realizó mediante el proceso de triangulación de información. Para el análisis descriptivo se utilizó una matriz de categorización. El diagnóstico arrojó falta de comunicación, desmotivación, clima desfavorable, poca adaptabilidad e insatisfacción laboral, lo que ha conllevado a que existan relaciones interpersonales débiles, carecen de proceso de mediación y negociación para resolver conflictos presentes, no hay incentivos por parte de la empresa ni capacitación, entre otros. En conclusión se hace evidente que las relaciones interpersonales pueden influir como principio de gestión y ética en el desempeño del talento humano, razón por lo cual se recomienda realizar jornadas de capacitación y talleres orientados a trabajar la comunicación assertiva, el trabajo en equipo, además de la identidad institucional.

**Descriptores:** Relaciones Interpersonales, Desempeño, Talento Humano.

## INTRODUCCIÓN

Toda organización requiere para funcionar de recursos financieros, económicos, técnicos, materiales y humanos, pero sin duda son estos últimos los más indispensables, porque son quienes realizan las funciones necesarias para cumplir con la finalidad para la cual fue creada la entidad, es decir, sin personas no existiría la institución o empresa. No obstante, es esta cualidad particular de toda organización, la que le exige funcionar como un sistema en el que los individuos asociados deberán interactuar entre sí de manera coordinada y equilibrada, para contribuir mediante su trabajo y relaciones al logro de los objetivos y metas preestablecidos.

De acuerdo con esto, las relaciones interpersonales son consideradas el pilar para crear y mantener entre las personas vínculos amistosos y cordiales, basados en ciertos criterios que se orientan hacia el reconocimiento y el respeto. Sin embargo, es bien conocido que la interacción entre los grupos no es un tema fácil de resolver, y más aún cuando están interactuando bajo condiciones de demanda de servicios, en la que no sólo deben atender sus necesidades propias sino también los requerimientos de terceros. Es decir, se debe tener en cuenta que la interacción que se da en un contexto laboral es particular porque los sujetos no han decidido de manera voluntaria establecer una relación con sus compañeros de trabajo, sino es dada por las circunstancias. Es por ello, que tiende a ser frecuente que dentro de las organizaciones ocurran o surjan conflictos ocasionados por las diferencias entre los distintos elementos del talento humano.

En consecuencia, en el presente trabajo se abocó a analizar la influencia de las relaciones interpersonales como principio de gestión y ética en el desempeño del talento humano de la móvil de cedulación MF085, esto

al tomar en cuenta que la interacción que se dé entre los funcionarios de esta unidad de cedulación del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) puede incidir en su desempeño laboral y a su vez, afectar a la gran cantidad de usuarios que acuden a dicha unidad para acceder a un derecho constitucional como lo es el derecho a la identificación.

En vista de esto, basándose en los principios de la Gestión Funcional y la sinergia laboral, se buscó conocer los factores que intervienen en las relaciones interpersonales del talento humano de la móvil estudiada, así como también determinar las características de personalidad de cada uno de sus integrantes, a la vez que se describen los componentes principales de las actitudes desempeñadas por los funcionarios, todo esto con la finalidad de poder evaluar la incidencia de las variables así como establecer algunos mecanismos que puedan optimizar las relaciones entre los actuantes, lo que a su vez podrá mejorar el desempeño laboral.

Para el logro de estos objetivos se desarrolló una investigación cualitativa de tipo descriptivo, con un diseño de campo, se estructura en 5 fases ordenadas de la siguiente manera:

**Fase I:** la cual presenta el contexto empírico de la investigación y está determinado por el problema, justificación, objetivos del estudio, alcance y delimitación.

**Fase II:** se expone el Marco Teórico, contentivo de las investigaciones previas, las teorías, bases legales que sustentan el estudio y la unidad de análisis.

**Fase III:** se detalla el Marco Metodológico el cual especifica el enfoque, tipo y diseño del trabajo; en la descripción de la metodología se determinan

los informantes claves, así como las técnicas para la recolección y análisis de la información.

**Fase IV:** se describe detalladamente los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los informantes, observándose la relación que se encontró entre las variables estudiadas.

**Fase V:** se enumeran las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados, las cuales establecen los mecanismos que a juicio de la investigadora, permitirán optimizar las relaciones interpersonales en la unidad de cedulación MF085. Finalmente las referencias y los anexos.

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

## **FASE I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias, no obstante será necesario lograr un equilibrio entre los aspectos formales e informales en la organización empresarial.

Sin duda alguna las relaciones juegan un papel fundamental para el logro de los objetivos en las organizaciones; además son un recurso o un bien capaz de generar un ambiente armonioso que aumenta su papel en aquello que puede disminuir la eficiencia de las organizaciones e incide en la acertada toma de decisiones. En esta perspectiva, Dalton, Hoyle y Watts (2007) señala:

Las relaciones humanas es la clave del éxito personal y profesional. Por lo tanto, es el estudio de la interacción entre la gente, le ayudaran a interactuar adecuadamente. Para fortalecer esas destrezas hay que conocer la propia psicología y de los otros y utilizar las técnicas de una buena comunicación; además de conocer los grupos y su dinámica. Las habilidades serán más sólidas, cuanto mejor se sepa quién motiva a la gente e incide en su espíritu de grupo, como se establecen las metas, como se monitorea el desempeño como manejar el cambio (p. 2).

En esta perspectiva, gestionar eficazmente las relaciones interpersonales fortalecen el trabajo en equipo, es importante que el líder se ocupe de que los individuos genere siempre alternativas de solución laboral que alcancen las metas establecidas; por tanto, la interacción entre las personas de una comunidad resultan indispensables para el desarrollo integral del ser humano, y en especial de las habilidades sociales; en vista que los individuos forman parte de la organización y esta le debe dar el valor personal que merece, de esta manera cuando realiza su actividad contribuye en función a una mayor eficacia.

En este sentido, Koenes (2016) argumenta que para “lograr una gestión eficaz de las relaciones interpersonales, es fundamental que el líder se centre en controlar a las personas, estimular la comunicación y la escucha activa; además de gestionar la retroalimentación como controlar las reacciones personales negativas” (p.114).

Por ello, es fundamental que el gerente con competencias desarrolle acciones necesarias que atienda y mejore las situaciones problemáticas que se presente en la empresa a nivel individual como colectivo. Cabe destacar, que se debe tener en cuenta las normas como una propuesta abierta de experimentación y adaptación, facilitando la convivencia del personal, aunque estos presenten características, intereses e ideas distintas.

Es por ello, que corresponde a quienes dirigen las empresas asegurar que los empleados entiendan con claridad las instrucciones, de crear un ambiente favorable con calidad de servicio para que los subalternos puedan expresar con libertad las inquietudes, ideas, aportes, reclamos y cualquier otro aspecto que sea necesario tanto para el interés de la empresa como del personal, además atender oportunamente los conflictos tan pronto aparezcan y mejorar la eficiencia de la organización.

En esta perspectiva, Seco (2007) define las normas de convivencia como “una herramienta esencial en la conservación de objetivos, cuya intención es reglamentar y canalizar los derechos y deberes de toda una organización” (p. 2). Por lo tanto, la convivencia constituye un equilibrio armónico de acciones realizadas, por quienes comparten un espacio, unos objetivos, un proyecto común.

Evidentemente se puede decir, las relaciones interpersonales son importantes para el desarrollo de la personalidad de cualquier individuo, al destacar que la conexión que se establece de una persona a otra promueve un intercambio de procesos físicos, mentales y psicológicos. Bajo estas circunstancias, una manera de conducir al personal de una institución, es proceder de forma efectiva con una actitud de servicio, fortaleciendo las relaciones interpersonales a través de la interacción que se ejerce entre las personas, expresando sentimientos positivos hacia las personas con quien se comparte diariamente.

Es preciso destacar la importancia que amerita la comunicación en las relaciones entre personas, debe ser abierta, clara, donde se refleje el respeto por las diferentes formas de pensar, de creer y actuar, ya que, esto incrementa el sentido de pertenencia, el compromiso y el deseo por realizar las tareas asignadas de la mejor forma posible, debido a que el individuo se siente parte de la organización y se identifica con ella. Asimismo, a través de la comunicación ocurren procesos de intercambio donde se asignan y delegan funciones, establecen compromiso organizacional, involucramiento, satisfacción en el trabajo, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, proponiendo metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto alcanzando un nivel productividad en equipo. En este sentido, el buen desenvolvimiento de las relaciones interpersonales son un factor importante para el éxito de las organizaciones, no solamente con los usuarios

sino también con su personal; la comunicación institucional interna bien sea horizontal o vertical, promueve la participación, integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Es importante destacar que cuando las personas se unen por un fin común, también pueden surgir ciertas diferencias por la diversidad de personalidades; al respecto Chiavenato (2002), asevera que “las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, y motivaciones, sujeto a la influencia de variables” (p. 54).

Lo expresado anteriormente, deja claro, quienes integran las organizaciones tienen una personalidad definida por sus valores y culturas, las cuales se diferencian de los demás, ya que ellos llegan a las instituciones con sus propias formas tanto de actuar como de creer, pero es responsabilidad del gerente debe buscar la manera de lograr los objetivos sacando el mayor provecho de las características individuales del personal y colectivas, para ello es fundamental establecer relaciones de armonía, de respeto, de solidaridad, de compañerismo, entre otros.

Atendiendo a lo expuesto, existen varios factores que influyen en las relaciones interpersonales desde el punto de vista emocional y afectivo, entre ellos se pone de manifiesto la falta de comunicación y motivación por carencia de estrategias inadecuadas, muy pocos cooperativos para secundar los objetivos de un grupo u organización, además de las condiciones físicas y ambientales del empleo, salarios deficiente, carencia de beneficios, incumplimiento de políticas de la empresa, clima organizacional desfavorable, con llevando todo esto, que el empleado tenga una capacidad limitada en su trabajo. En el caso específico de las empresas públicas del

Estado no escapa de esta situación, el proceso de interrelación de las relaciones interpersonales presenta fallas que afectan de manera negativa a la motivación al trabajo, carecen de compromiso organizacional, asumen conductas pasivas, poca integridad y comportamiento ético, no hay liderazgo ni flexibilidad para adaptarse a los cambios, carecen de autocontrol de las emociones, trayendo como consecuencia, presencia de conflictos laborales, incumplimiento y escasa productividad de las actividades asignadas, la orientación del servicio prestado no es eficiente y ausencia de innovación a las nuevas ideas, enfoques e información.

De la situación antes planteada no escapa el comportamiento del personal que labora en la unidad móvil de cedulación MF085, del SAIME Metropolitano, quienes presentan dificultad para comunicarse, conflictos entre los compañeros, retardos en sus actividades, inestabilidad de las tareas a realizar y toma de decisiones en los mencionados operativos que se reflejan en un clima de discordia en el personal, que afectan la información a los usuarios provocando reclamos a los funcionarios lo que genera un estado de estrés y agotamiento que repercuten en la eficiencia del trabajo en estos operativos. De la problemática planteada surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores que intervienen en las relaciones interpersonales del talento humano de la móvil de cedulación MF085?

¿Cuáles son las características de personalidad del talento humano en la móvil de cedulación MF085?

¿Cuáles son los componentes principales de las actitudes desempeñadas por el talento humano de la móvil de cedulación MF085?

¿Será necesario determinar los mecanismos para la optimización de las relaciones interpersonales en la móvil de cedulación MF085?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la influencia de las relaciones interpersonales como principio de gestión y ética del desempeño laboral del talento humano en la Unidad Móvil de Cedulación MF085.

### **Objetivos Específicos**

Identificar el tipo de factores que intervienen en las relaciones interpersonales del talento humano de la móvil de cedulación MF 085.

Determinar las características de personalidad como principio de gestión y ética del talento humano en la móvil de cedulación MF085.

Describir los componentes principales de las actitudes desempeñadas por el talento humano de la Móvil de cedulación MF085.

Establecer los mecanismos para la optimización de las relaciones interpersonales como principio de gestión y ética del desempeño laboral en la unidad de cedulación MF085 mediante un plan de acción.

## **Justificación de la Investigación**

El ser humano tiene necesidades sociales que tratan de satisfacer en su lugar de trabajo y obtienen satisfacción por el hecho de pertenecer a los grupos, son sensibles a las incitaciones, normas, consignas entre otras, que provienen de dichos grupos o diversas circunstancias como la evaluación, contribuyendo a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones.

Sin embargo, el no tener buenas relaciones dentro del grupo puede traer conflictos en las personas, en los centros de trabajo, en la universidad y hasta en la convivencia familiar misma, por otra parte es de suma importancia saber que tener una buena relación interpersonal incidirá en diversos aspectos en el desenvolvimiento de cualquier empresa ya sea de servicios o manufacturera.

De aquí se puede inferir que para que haya buenas interrelaciones es necesario un proceso de comunicación fluido y claro, ya que, a través de este se transmiten datos, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común; por esta razón es importante determinar y estudiar aquellas que representan las relaciones interpersonales como relaciones de amistad, liderazgo, trabajo en equipo y rechazo, de aquí la importancia de la presente investigación que busca determinar la influencia de las relaciones interpersonales en la Unidad Móvil de Cedulación MF085, que es un ente encargado de satisfacer a un sin número de usuarios que por diversas causas se les dificulta dirigirse a la oficina SAIME Metropolitano y que además con esta móvil se contribuye a disminuir la alta demanda en la oficina principal.

En este mismo orden de ideas, es relevante reconocer que las relaciones humanas es un elemento clave dentro de toda organización; por ello, es pertinente que sus integrantes mantengan una interrelación basada en principios de ética, comprensión mediante un proceso de comunicación fluido, eficaz, dinámico e interactivo en lo que a intercambio de información y uso de la misma se refiere para garantizar que los objetivos y propósitos institucionales se logren. Sin ella, sería imposible que los miembros de la organización, conozcan lo que hacen sus compañeros, que los gerentes den instrucciones y que se produzcan oportunidades cooperativas, ya que sin el intercambio de información se hace casi imposible que las personas participen.

Desde el punto de vista teórico, se justifica este estudio porque permite profundizar los conocimientos acerca de las relaciones interpersonales y su influencia en la eficiencia de las actividades, y por ende de la sociedad académica que contribuye a establecer nuevos mecanismos para mejorar el comportamiento humano de la institución; de igual manera puede servir de base para futuras planes de mejoramiento académico. Además como un aporte valioso para promover las relaciones personales, siendo que las personas son el factor primordial en toda organización y para poder obtener satisfactoriamente los objetivos y metas planteadas se debe tomar en cuenta que exista una buena interacción entre los miembros de la misma, ya que, esto permitirá tener trabajadores agrados y motivados con su trabajo, puesto que se sienten tomados en cuenta y se identifican con sus compañeros y por ende con la institución.

Relevancia Práctico Institucional, parte de la valoración que debe dar cada uno de los miembros según su jerarquía y cargo laboral, al asumir otra actitud en su desempeño, esto indica mantener un buen nivel en las relaciones interpersonales y el clima organizacional; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos. Es preciso señalar que la forma de gerencia común, es vertical, estos deben hacer un cambio de actitud en el momento de girar instrucciones, ser amables, y tomar en cuenta los factores como las interrelaciones que influyen directamente en el logro eficaz de las actividades.

Desde el punto de vista metodológico en la presente investigación se diseñaron las técnicas e instrumentos adecuados para la recolección de la información que permitió confirmar la problemática estudiada, asimismo sirve de antecedente para otros estudios que tengan relación con este tópico, por otro lado, favorece a la investigadora para la toma de decisiones en la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Ahora bien en lo social, beneficia a los usuarios y las comunidades adyacentes en general por contar con una móvil de cedulación con un trato amable, una comunicación clara y precisa, así como eficiencia en el proceso de cedulación, que por ende repercutirá en la imagen institucional, de igual manera los empleados podrán contar con un ambiente laboral armónico, bajo valores de respeto, tolerancia y trabajo en equipo que son algunos de los parámetros más importantes dentro de cualquier organización.

## **Alcance y delimitación de la investigación**

### **Alcances**

La presente investigación podrá proveer de información sobre las relaciones interpersonales, que es un aspecto determinante dentro del campo laboral sobre todo cuando se trata de un servicio público con un gran número de usuarios como es el caso del SAIME Metropolitano. Los resultados podrán ser aplicados a las sucursales regionales con las adaptaciones pertinentes según su estructura.

### **Delimitaciones**

Geográfica el trabajo de investigación se inserta en el municipio Libertador estado Mérida en la Unidad Móvil de Cedula MF085 y Temporalmente se realizó desde el mes de Septiembre 2017 a septiembre año 2018 aproximadamente. Dentro del marco de la presente investigación el tema se delimita en el manejo de las relaciones interpersonales bajo la Temática: influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del talento humano.

La línea de investigación del presente trabajo se encuentra dentro de la Gestión Funcional cuyas áreas temáticas son la empatía y la sinergia laboral. Al respecto la empatía es la capacidad de percibir, compartir y

comprender lo que otro puede sentir, es decir, el interés, el respeto hacia el otro, esta empatía es fundamental para que existan buenas relaciones interpersonales y por supuesto debe haber una sinergia que es un intercambio entre los trabajadores, una correspondencia hacia el otro, estos factores están estrechamente vinculados ya que si existe empatía habrá sinergia. A nivel institucional es indispensable que exista empatía entre los compañeros de trabajo y también entre trabajadores y jefes, ya que esto permite contar con un ambiente agradable y ameno y por ende incidirá de manera positiva en el logro de los objetivos planteados por la organización, es decir, la móvil de cedulación 085, aumentará su productividad y realizará su trabajo de manera eficiente.

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

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En esta parte de la investigación se incluyen los soportes teóricos, conceptos y proyectos que por su naturaleza tienen relación con la temática planteada. La revisión bibliográfica permitió a la investigadora encontrar conceptos, modelos y experiencias de otros investigadores, lo que permitió fundamentar, describir y sugerir soluciones a la problemática planteada. Por tanto, fue necesario realizar una exploración exhaustiva para seleccionar las teorías y los trabajos de investigación que tienen relación con el estudio. En tal sentido, Carrera y Vázquez (2007) menciona “el marco teórico es el compendio de una serie de elementos conceptuales, teorías y proposiciones generales dentro de las cuales se enmarca el problema” (p.61), lo que quiere decir, que esta parte de la investigación contiene las bases teóricas, proposiciones e investigaciones previas que sustentan lo aquí escrito, bases legales y la unidad de análisis.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Al elaborar la investigación se tomaron en cuenta trabajos relacionados con la misma, porque todo estudio debe contener datos y conocimientos precisos que lo orientan y además, sirven de apoyo ó soportes teóricos, constituyendo el deber ser del trabajo de investigación para efectos del mismo, al respecto Chávez (2005), afirma que: “conceptualmente los antecedentes de la investigación es el análisis crítico de otras investigaciones que guardan relación con el problema en estudio” (p.105). Después de revisada bibliográfica respectivo en estudio se hace mención de algunos

resultados en investigaciones realizadas por otros autores, debido a su importancia sustentan el marco teórico de la presente investigación.

En este orden de ideas, se presenta el trabajo de investigación realizado por Garzón (2017) titulado “Relaciones Interpersonales y su influencia en la Rotación del Personal del Departamento de SupplyChain; para optar al Magister de Administración de Empresas con Mención en Gerencia de Calidad y Productividad. Se planteó como objetivo general indagar la influencia que tienen las relaciones interpersonales en la rotación del personal administrativo del área de SupplyChain de una empresa privada del sector farmacéutico de la ciudad de Quito.

En relación a la metodología utilizaron un enfoque cuantitativo de tipo correlacional con diseño no experimental. La población y muestra fue de 12 trabajadores. La técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. La validación la realizaron expertos en la carrera de psicología organizacional, para el proceso de confiabilidad se hizo con el programa SPSS, dando como resultado que el instrumento fue válido y confiable.

Como resultado del diagnóstico arrojó que en el Ecuador no existe leyes generales ni propuestas o proyectos de implementación para mejorar el clima laboral, así como las relaciones interpersonales estén incrementando el nivel de rotación del personal, por lo tanto es necesario crear un proyecto de intervención personalizado para la empresa centrándose en el departamento de SupplyChain, mejorando así el clima organizacional y las relaciones interpersonales entre los colaboradores y esto disminuirá el nivel de rotación del personal.

Este estudio tienen relación con esta investigación, porque sirve de aporte desde el punto de vista de los resultados, afirmando que las

relaciones interpersonales influyen negativamente en el clima organizacional de una empresa, por lo que se ve la necesidad de emplear estrategias que fortalezcan las mismas. Es decir, existe debilidades en el desarrollo de la capacidad que tiene cada persona de socializarse entre ellos en las diversas circunstancias y situaciones que viven en el trabajo. Sin embargo, es importante, que en la actualidad en los diferentes espacios laborales juega un papel importante, en vista que casi en la mayoría se trabaja en equipo donde la comunicación es fundamental para lograr el éxito en todas las actividades. Es de vital importancia en el ámbito laboral fomentar las buenas relaciones interpersonales, esto se logra trabajando el respeto mutuo, para que todo funcione adecuadamente, es necesario usar un lenguaje y expresión corporal adecuados, con todos los compañeros de trabajo sin establecer diferencias discriminatorias.

Asimismo, se presenta el trabajo de Beiza (2012) titulado “Las Relaciones Interpersonales como herramienta esencial para optimizar el Clima Organizacional. La investigación tiene como objetivo analizar las relaciones interpersonales de los docentes de la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II” como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional. Fue una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. Debido a que la población es finita, se utilizó técnica de muestreo, ya que se compone por dos estratos que estuvieron conformada por los 22 docentes de la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II” teniendo como muestra 13 estudiantes que representan un 59 por ciento de la totalidad de la población.

Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta, el instrumento el cuestionario. El cuestionario se sometió a la validez de constructo, contenido y juicio de expertos. La confiabilidad fue calculada por medio de la fórmula de Alpha de Cronbach obteniendo 0,91 e indicando que

el instrumento en cuestión se encuentra en el rango de muy alto en cuanto a confiabilidad. El resultado del diagnóstico arrojó que los docentes no manejan las relaciones interpersonales como una herramienta que mejore y optimice el clima organizacional, es por ello que en el plantel se dificulta el trabajo en equipo y los docentes carecen de aspectos que estimulen un clima organizacional afable, tales como la disposición y motivación.

El autor llegó a la conclusión, que los factores que intervienen en las relaciones humanas e interpersonales de los docentes de la Escuela Básica Nacional “Creación Chaguaramos II” son las actitudes, empatía, emociones y otros, estos aspectos intervienen pero, de manera negativa y dificultan las relaciones laborales, esto se pudo evidenciar con los resultados obtenidos donde más de la mayoría de los docentes reconocieron y manifestaron, trabajar mejor de forma individual más no en colectivo, ya que, hay muy poca disposición al trabajo cooperativo y por ende no hay un ambiente de trabajo idóneo para tal fin, destacando los aspectos negativos que intervienen en las relaciones interpersonales de los docentes en el ejercicio de sus funciones dentro del plantel.

Recomendando que se deba tomar en cuenta las relaciones interpersonales como una herramienta esencial para mejorar la atmósfera colectiva que se maneja dentro de la institución cuando el grupo de trabajo es sometido a normas, leyes, problemas de la vida cotidiana, entre otros, ya que, esta tiene una influencia decisiva en el clima organizacional que se obtendrá. De igual manera diseñar, planificar, ejecutar y evaluar programas, talleres, convivencias y charlas acerca de la importancia de las relaciones personales y su influencia en el clima organizacional, con el fin de promover en los docentes cambios de actitud y conductas, que propendan a un óptimo clima organizacional en la institución. Por otro lado, promover en la institución situaciones que posibiliten la liberación de emociones, conflictos, diferencias

entre el grupo docente y el tren directivo, que limitan a los mismos y lograr así, solventar estas situaciones y mejorar el clima organizacional de la institución.

La investigación señalada anteriormente tiene relación directa con este estudio confirmándose como las relaciones interpersonales influye negativamente en el clima organizacional y en el desempeño laboral, porque los trabajadores se limita hacer sus funciones; es decir el trabajo es individual, no hay trabajo colectivo, poco fluidez en el proceso comunicativo, ejecutando una gerencia autoritaria y explotadora, descartando el intercambio de ideas y la delegación de funciones, como equipos de trabajo, lo cual no va a coadyuvar a que se dé un clima organizacional favorable en función de los objetivos establecidos a nivel institucional. De allí, que es fundamental sensibilizar a los gerentes para que manejen las inteligencias emocionales.

En este mismo orden de ideas, Antúnez (2015) presento su trabajo de investigación titulado “El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua”. El objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados.

Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño.

Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88. Concluye los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Este trabajo tiene relevancia porque se evidencia que el clima organizacional es una de las partes más importantes de una empresa y algo que pueden corregir los gerentes empresariales, quienes están en el deber de mantener contentos a los colaboradores para que se sientan motivados y puedan desempeñar sus labores satisfactoriamente. Además aporta contenido y recomendaciones significativas que contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales favoreciendo de manera directa el clima organizacional como las funciones laborales.

### **Bases Teóricas que sustentan la Investigación**

#### **Las Relaciones Interpersonales en una Organización**

Es importante que en una empresa las relaciones interpersonales sean satisfactorias, porque esto permite el logro de los objetivos, por tanto, el aprendizaje, la comunicación y las relaciones interpersonales se han

convertido en los elementos determinantes del éxito o del fracaso de la vida laboral. En consecuencia, en las organizaciones deben darle importancia a las características y elementos que influyen significativamente en la gestión empresarial. La gestión del conocimiento solo es posible con unos canales de comunicación efectivos y con la aceptación plena de lo que significa compartir y el colaborar. En este sentido, Ongallo (2007) señala:

La nueva fuente de riqueza no es material; es la información, el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor. Hoy, la creación de riquezas es un hecho mental. Una empresa o una organización que trate de aumentar su desarrollo, debe hacer crecer su capital intelectual, su nivel de comunicación y manejar con inteligencia las relaciones interpersonales para que desarrollen la capacidad de compartir y colaborar (p. 10).

Considerando lo señalado por el autor, se puede decir, que las empresas deben abordar los elementos que forman parte del sistema de control de gestión empresarial; y entre ellas es necesario apoyarse fuertemente en las relaciones interpersonales. En vista, que estas sirven de vehículo de transferencia y consolidación de valores favoreciendo el desarrollo de la jornada laboral, y previniendo con esto los posibles conflictos.

Asumiendo así, un compromiso personal con el éxito y espíritu de colaboración. Por tanto, la gestión de las relaciones interpersonales implica centrar la atención en controlar a las personas, estimular la comunicación y la escucha activa, gestionar la realimentación, además de controlar las relaciones negativas. Su explicación, desde la colaboración, del cuidado de las relaciones interpersonales y desde su promoción será un buen principio para la instauración de pequeños cambios que sumados, pueden configurar un nuevo contexto. Al respecto Wiemann (2011) señala “Las relaciones

interpersonales competentes son fruto de una comunicación apropiada y eficaz. Estos dos elementos necesarios para la comunicación competente colaboran entre sí para crear satisfacción en la relación". (p.16).

Por tanto, las relaciones en el trabajo funcionan cuando satisfacen las necesidades básicas (afiliación, control y logro de las metas) y las de los compañeros, amigos, entre otros. No hay ningún límite a la cantidad de afiliación que cada persona puede dar y recibir en sus relaciones interpersonales, de allí, que se puede iniciar un círculo vicioso de comunicación positivo desencadenando un intenso ciclo de buenos sentimientos y actitudes positivas. El afecto y el respeto van de la mano para mostrar cómo se siente, uno respecto al otro.

En relación al control es limitado, este debe ser dividido entre los comunicadores, pero esto dependerá de quien disponga de información privilegiada o tenga experiencia en un tema, por lo general ejercerá más influencia en la relación. Además de todo lo anterior, no se puede ocultar que ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en el mundo que se vive hoy, donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas a aprovechar al máximo la iniciativa y creatividad de todos sus colaboradores. Y como consecuencia, la empresa debe permitir a los trabajadores satisfacer sus necesidades personales mediante el logro de un adecuado equilibrio entre contribuciones y compensaciones.

En efecto, el proceso de comunicación es imprescindible en cualquier organización, es el medio más constante en los individuos y en el desarrollo del trabajo, por ello, es conveniente fomentar su eficacia para alcanzar los objetivos empresariales. Una comunicación eficaz por sí sola no es garantía

de beneficios, ya que hay otros factores, pero una comunicación deficiente incide negativamente en su consecución; por tanto, los empleados forman parte de un grupo de interacción colectivamente o individualmente, en este caso se da una conducta intergrupal.

En vista que las organizaciones deben implementar un conjunto de acciones, es fundamental aplicar estrategias para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados en su trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales, para que así el mensaje emitido interna y externamente llegue de forma satisfactoria, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones, a proyectar una imagen favorable o a promover el servicio o producto.

En consecuencia, la comunicación interna y externa debe estar perfectamente sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común, es una manera muy extendida de comprender a la cultura como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por lo tanto, patrones similares de comportamiento.

En esta perspectiva, en la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura, además de las conceptuales (transmisión verbal, tanto oral como escrita, de la misión, visión, valores, creencias y principios conductuales), comunicarse bien es responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importantes en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas de trabajo, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las empresas están viviendo cambios fundamentales. Al respecto, Andrade (citado por Antúnez, 2015) señala que la responsabilidad de la función de la

comunicación organizacional se detalla en el Modelo de las cinco ies (p.57) que a continuación se describen:

01.- Utilizar diferentes herramientas de Investigación tanto para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente en materia de comunicación en la organización, como para evaluar, al final del mismo, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora. Es importante que las acciones que se emprendan para facilitar el proceso de comunicación estén sustentadas, hasta donde sea posible, en información acerca de cómo se está dando actualmente este proceso; cuáles son las fortalezas, debilidades, los problemas y las áreas de oportunidad existentes; cuán satisfechos se sienten los empleados internos con la información que reciben; como están funcionando los medios institucionales, que aceptación y credibilidad tienen y cuáles son las cosas que la organización necesita compartir con sus colaboradores. Una vez implantados los programas, acciones y medios tendientes a reforzar los aspectos positivos a solucionar problemas y a cumplir los objetivos fijados en materia de comunicación, hay que saber en qué grado se logró lo que se pretendía.

02.- Propiciar la Identificación de los colaboradores con la organización y, por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se lleva a cabo, principalmente difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios conductuales que orienten su acción y sus decisiones.

Otra forma de hacerlo es a través del uso de símbolos que propicien que los colaboradores de la organización se vean reflejados y representados por ellos, y se reconozcan como miembros de la comunidad que tiene una cultura compartida y objetivos comunes. Estos identificadores pueden ser logos, figuras, personajes, frases, colores, sonidos u otros elementos que muchas veces se dirigen más a la emoción que a la razón. En resumen, la

identificación busca reforzar la cultura de la empresa, generar o mantener el orgullo de pertenencia y desarrollar identificadores o elemento simbólico para estimular al personal en general.

03.- Propiciar que todas las personas que integran a la organización reciban información relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno y sobre el trabajo. Son muchos los aspectos que los colaboradores necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades. La comunicación organizacional tiene una doble responsabilidad en este sentido: por un lado, en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en meras apariencias. En esta línea, se busca la consistencia entre los mensajes que se envían en la organización a través de una gran cantidad de medios (desde los tradicionales hasta algunos que no aprecian como las conductas, principalmente los líderes formales). En resumen, crear una percepción favorable de la organización entre sus colaboradores y asegurar la consistencia entre los mensajes enviados por los medios.

Considerando los elementos del modelo, en una empresa es necesario que tomen conciencia de la importancia y la complejidad del proceso de comunicación; porque mayormente los problemas son ocasionados por una conversación deficiente, por tanto, todo lo que ocurre, desde el trabajo diario hasta las relaciones debe ser en términos de comunicación; esto permite la relación con los demás, aprender a trabajar, estar informado de lo que está sucediendo alrededor, conocer políticas y procedimiento de la dirección y dirigir equipos, entre otros. Cabe destacar que se debe manejar las diferentes maneras de comunicación (oral, escrita, gestual y por iconos) pero de forma adecuada.

Pero también es necesario que las organizaciones apliquen estrategias motivacionales, para que el personal tenga éxito, tenga intereses personales

y empresariales. Si la empresa quiere que los trabajadores, presten atención, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El empleado trata de satisfacer en la organización necesidades de toda índole y se integrará en la medida en que esta se preocupe de satisfacerlas, no solamente de pagarle. Pero si una persona no está interesada en su tarea, la rechazará automáticamente, acudirá con desgano y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con sus actividades emprenderán su función con más ilusión y energía.

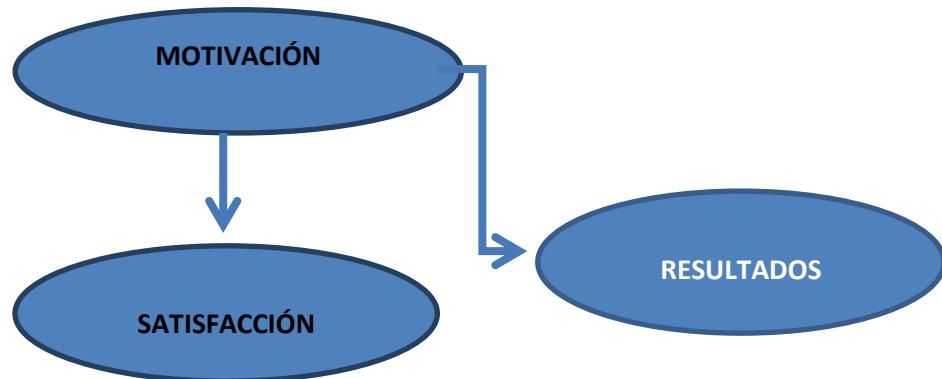
En esta perspectiva, para lograr una buena motivación laboral se debe conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades humanas. Este elemento es la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores. Por tanto, la empresa debe centrarse a buscar aquellos factores que verdaderamente motivan positivamente a los trabajadores en el lugar que labora. Se trata de averiguar las relaciones entre satisfacción-insatisfacción en el mismo y toda aquella serie de elementos que afectan a la organización y al trabajo, a fin de modificarlos en la dirección deseada.

En este orden de ideas, Martínez (2016:40) señala los factores, entre ellos el reconocimiento (un elogio, una alabanza, una cortesía, entre otros), logro (implica un cierto éxito, la realización acertada de un trabajo y un conocimiento de los resultados del mismo), posibilidad de desarrollo personal, promoción (cambio real en el status o posición en la escala jerárquica), salario, relaciones interpersonales (con superiores, subordinados y con iguales), supervisión técnica, responsabilidad, política y administración de la empresa, condiciones de trabajo, trabajo en sí mismo (fuente de satisfacción o insatisfacción laboral), vida privada (aspectos de la vida del sujeto que de alguna manera influye en las actitudes laborales del mismo).

Algunos de estos factores determinan sentimientos de gran satisfacción, estos se denominan motivadores, puestos que son efectivos para motivar al trabajador a efectuar un esfuerzo y un desempeño superior. Por otro lado, (ob.cit) la motivación humana distingue tres clases de motivaciones, extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Esta distinción se apoya en la observación de que toda acción humana se realiza en un entorno. Las motivaciones son:

Motivación extrínseca: el sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar. Por ejemplo el salario, debido a la reacción del entorno en virtud de la acción ejecutada. Motivación intrínseca: el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca en el la acción ejecutada. Por ejemplo, la satisfacción por un trabajo bien hecho. Motivación Trascendente: el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos presente en su entorno. Por ejemplo, la utilidad que puede proporcionar su ayuda a un colega en dificultades. (p.54).

Estas tres motivaciones se encuentran presentes en todas las personas, aunque en proporciones distintas. Sin embargo, cada una de ellas tiene distinta calidad. No es lo mismo ser movido a una acción por motivación extrínseca, intrínseca o trascendente. La motivación aumenta los resultados, provocando satisfacción y esto proviene de la organización global de los medios disponibles.



**Figura1:** La dirección de la motivación empresarial.

Hay que activar los mecanismos de motivación para favorecer los comportamientos, generadores de resultados; en vista que la situación del país en casi la totalidad de las empresas ha llevado a que la mayoría de los trabajadores apenas hacen lo mínimo para justificar su empleo, ocasionando una fuerte pérdida de ética laboral, sueldos que no pueden cubrir sus necesidades básicas.

En consecuencia, la motivación significa la habilidad de la empresa para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar esas respuestas que se desean y a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas de la organización. Por otro lado, la calidad de los jefes, así como la amistad y el respeto de los compañeros se consideran elementos importantes que contribuyen al elevado nivel de motivación de los trabajadores.

Por tanto, para que una organización trabaje como debe ser es necesario respetar el principio de igualdad, hacia la consecución de la flexibilidad equilibrada que asumida laboralmente resulta plenamente compatible en la iniciativa empresarial, y en la medida que la empresa satisfaga las expectativas de los empleados, entre ellas:

Conocimientos de los objetivos de su departamento y posibilidad de participar en su elaboración.

Conocimiento de las expectativas de la empresa respecto del empleado y conocimiento de los criterios bajo que será evaluada su actuación.

Delegación suficiente sin dejar abandonado al trabajador.

Oportunidad de desarrollo en la organización. Conocimiento de las propias posibilidades de promoción, así como saber qué hacer para conseguirla.

Relaciones interpersonales fluidas con el superior inmediato, dialogo.

Recibir información que le permita ser eficaz y eficiente.

Recibir reconocimiento.

Percepción de una retribución basada en la equidad interna y externa, proporcional a su desempeño.

De allí, que la motivación es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección que estima como conveniente. Es decir, que los gerentes deben motivar a sus subordinados haciendo cosas que esperan satisfacer estos impulsos y deseos e induzcan a actuar de forma deseada.

Al respecto, García (2004) señala que la motivación va más allá de una motivación empresarial, hay elementos básicos que motivan la conducta del individuo, ellos son:

Las necesidades: los requisitos para la supervivencia y el bienestar del individuo. Los valores: los cuales guían la acción hacia la satisfacción de las necesidades; varios valores pueden satisfacer una necesidad y varias necesidades pueden estar satisfechas por un mismo valor. Las metas: tienen el mismo significado que los valores pero son más específicas, son el estado final al que tiende la acción. Las emociones: son el resultado de comparar los valores y las metas con las acciones o sus resultados; cuando la comparación es favorable la emoción es positiva y si es desfavorable, negativa. (p.30).

En consecuencia, esas necesidades más acuciantes a las que deben enfrentarse todas las organizaciones, la inteligencia emocional tiene que desempeñar un importante papel a fin de satisfacer las necesidades de sus empleados. A la hora de los cambios los líderes tienen que ser conscientes y manejar sus propias sensaciones para actuar y poder ayudar a los

trabajadores que lidien con las reacciones impulsivas antes determinadas situaciones, dicho de este modo le permite afinar las instituciones más acertadas y útiles a la hora de tomar decisiones difíciles. Por tanto, la inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa en el desarrollo del talento, trabajo en equipo, compromiso, estado de ánimo y salud del trabajador, innovación, productividad, calidad de servicios, entre otros. En este caso, según González (2006) el proceso se vuelve a iniciar y habrá que buscar una nueva conducta que permita satisfacer las necesidades (p.23).

En efecto, en el proceso de motivación hay dos variables a las cuales hay que prestar atención: las necesidades y los resultados que se desean obtener. Dentro de las necesidades se puede nombrar las fisiológicas (hambre, sed, abrigo, entre otras), seguridad (orden, estabilidad, entre otras), sociales (agrupación, organización), de consideración y estima (poder, respeto, admiración, entre otras) y de autodesarrollo del propio potencial (éxito laboral, reconocimiento, aprendizaje, etc.). Mientras que los resultados pueden ser intrínseco y extrínsecos. Por último, resulta altamente motivador para el trabajador recibir información sobre la calidad de su rendimiento. Esta retroalimentación debe ser frecuente para que se logren las mejoras necesarias (Tabla 1).

**Tabla 1**  
**Aspectos relevantes para la motivación y la satisfacción**

Motivadores extrínsecos o del entorno	Motivadores intrínsecos o del contenido
✓ Medio ambiente físico y tecnológico. ✓ Horarios. ✓ Salario. ✓ Estabilidad del puesto de Trabajo. ✓ Posibilidades de decisión sobre el propio trabajo. ✓ Oportunidades de promoción y ascenso. ✓ Ambiente social.	✓ Características de la Tarea: Interés, Variación, Significación, Globalidad. ✓ Autonomía. ✓ Oportunidades de utilización de conocimientos, habilidades y destrezas. ✓ Retroalimentación.

**Nota:** Aspectos relevantes para la motivación y la satisfacción. Acosta, Aguayo y otros (s/f).

No obstante, el liderazgo influirá en la efectividad de las funciones del talento humano, al ayudar a los miembros de la organización a que aumenten su inteligencia emocional proporcionando modelos y estrategias que contribuyan en el individuo a valorar sus competencias, que sean conscientes de sus habilidades y limitaciones, busquen retroalimentación y aprendan de sus propios errores, y sepan donde necesitan mejorar y como trabajar con sus otros compañeros que cuentan con virtudes superiores.

Es importante destacar, que cada empresa crea a través del tiempo una serie de condiciones laborales relativamente estables que le son características y las cuales afectan el comportamiento de sus integrantes. Entre ellos está el clima organizacional, pero esto depende de la forma como los trabajadores perciben los atributos específicos de la empresa. En este sentido, Castillo (2006) señala:

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador y el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esa personalidad para poder planear la intervención (p.50).

Por ello, la mediación del clima organizacional refleja la opinión que sobre las condiciones características de cada empresa, tienen sus trabajadores; por tanto, este es un elemento que suministra información valiosa para detectar las posibles causas de los problemas de personal que presenta la empresa. De allí, la importancia que haga un diagnóstico porque esto permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación, desempeño laboral y actitud sindical. De esta manera, la empresa asume una situación adecuada para diseñar programas de sensibilización y capacitación en cuanto a relaciones interpersonales que conduzca a mejorar las condiciones presentes y consecuentemente la conducta laboral de sus

trabajadores, orientado hacia la creación de condiciones laborales que permitan la obtención del máximo desarrollo de las potencialidades de la fuerza profesional.

Considerando todo lo expresado anteriormente, un factor fundamental para generar un contexto adecuado, es el clima laboral que genere satisfacción y compromiso entre los empleados, es el líder o jefe inmediato, con su capacidad de influir, para bien o mal, en dicho clima laboral. El liderazgo adecuado en términos de gestión se compone de una serie de competencias y esas competencias se aprenden, por ello la importancia de conocerlas y fomentarlas entre líderes empresariales. Por tanto, es esencial para las organizaciones el que sus dirigentes sean diestros en el trato con los trabajadores y en la generación de un contexto y clima laboral adecuado, si no quieren arriesgar su productividad, competitividad y reputación en el mercado.

En efecto, dentro de las organizaciones se desempeña un tipo de clima organizacional (Explotador, paternalista, consultivo y participativo); asimismo, es relativo los estilos de liderazgo empresarial y su influencia sobre el clima laboral. Desde un enfoque integrador Martínez (2016) propone el siguiente concepto de clima organizacional:

El clima se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamientos de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la empresa, los principales agentes en la generación de cambios. (p.20).

En este sentido, el clima laboral se refiere a la forma en que los trabajadores de una organización describen su entorno laboral, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia empresa. Es decir, es la percepción del trabajador que influye positiva o negativamente en el comportamiento como en su desempeño de sus funciones.

En este sentido, en las organizaciones es fundamental la medición del clima organizacional en vista que este suministra la información para identificar las causas de los problemas de personal y en consecuencia, para elaborar las políticas, normas, procedimientos y presupuesto que contribuyan a su eliminación o diminución.

Otro señalamiento que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento es el clima organizacional, trayendo unas series de consecuencias para la empresa como la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otras, afectando las relaciones sociales tanto entre pares como jefes y colaboradores de manera negativa, originando la existencia de grupos informales con valores que conspiran contra el buen desempeño de sus organizaciones.

Por otro lado, es necesario nombrar el sistema de trabajo en grupo y las condiciones que permite incrementar la productividad; pero actualmente se maneja el término de equipo equívocamente; porque el supuesto equipo está dominado y dirigido por un líder autocrático y autoritario que impone sus ideas; o cuando, por cualquier otra razón, se bloquea internamente la interacción entre los miembros del grupo, entre otros, lo que solo existe un grupo de personas reunidas, pero no como debe ser concebido y gestionado. En esta perspectiva, Koenes (2013) señala:

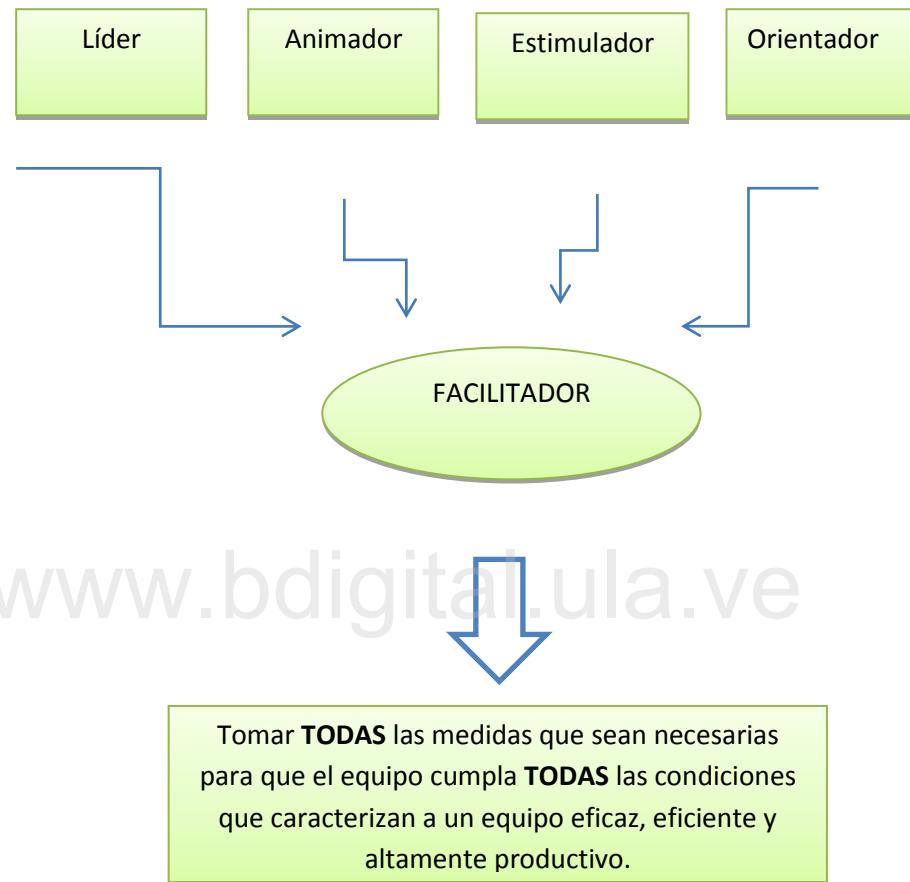
La formación de un equipo debe conducir, necesariamente, al desarrollo de un espíritu de cooperación, coordinación y a la existencia de procedimientos comprendidos y compartidos, que permitan el incremento de la productividad como resultado del apoyo práctico y moral que se dan los miembros entre sí (p.6).

En concordancia con lo señalado, un equipo está formado por un grupo de personas que comparten un mismo propósito, misión y meta, son interdependientes; es decir, unos de otros para lograr el objetivo común, están de acuerdo para alcanzar los propósitos a altos niveles de eficacia trabajando juntos. En este caso, debe haber un animador competente, que busque y proponga respuestas creativas para solucionar los problemas que se le plantean o para mejorar el clima laboral, las relaciones interpersonales o la gestión de la organización en cualquier aspecto.

En relación con las implicaciones mencionadas, para lograr una gestión eficaz en las relaciones interpersonales, es fundamental que el líder se centre en cinco áreas muy concretas según (ob.cit) controlar las personas, estimular la comunicación, estimular la escucha activa, gestionar la realimentación y controlar las reacciones personales negativas. (p.144). Para que esto se logre, el líder o facilitador debe centrarse en el equipo, en facilitar las condiciones en que realiza su trabajo, y en lograr que el grupo alcance los más alto niveles de productividad, al margen del asunto o problema que se esté tratando: su área de acción principal se centraliza en los sistemas de trabajo y la dinámica del equipo. Es decir, debe haber una interacción que ejerce una influencia recíproca, por tanto, en todo momento hay un proceso de comunicación interpersonal, por lo que es necesario mantener una comunicación hacia adentro para poder comprender el mensaje; y el mismo sea respondido con significado.

De allí, la importancia que el líder sea capaz de mantener el equilibrio, la primera de ellas es definir las normas de convivencia para que el personal

tenga claro sus responsabilidades; además de tener una comunicación fluida y precisa; asimismo considerar los factores que intervienen en las relaciones manteniendo un desarrollo armónico: respeto, comprensión, cooperación y cortesía, entre otras.



**Figura 3:** Conceptualización Básica del facilitador, Koenes (2013)

Dentro de este marco de ideas, sirve como guía y orientador al grupo con el fin que alcancen los resultados óptimos; este tiene en su responsabilidad una mezcla de tareas, entre ellas el líder dirige al equipo, establecer la secuencia de las reuniones, definir la agenda, organizar y mantener el orden, El Animador: estimula al equipo, asegura una larga participación de todos los presentes, logra mantener el espíritu de trabajo en equipo, soluciona los posibles conflictos interpersonales que existan;

Estimulador: genera las ideas, cuya presencia se considera positiva para el equipo. Orientador: participa en el grupo, instruye sobre las técnicas del trabajo en equipo.

Igualmente, es necesario potenciar la productividad del equipo mediante el desarrollo de las habilidades para el trabajo en equipo, utilizando todos los métodos y técnicas que permita incrementar los resultados prácticos; organizar el trabajo de forma eficaz, controlar los planes de trabajo y contrastar con los resultados que se vayan logrando. Asimismo, aplicar los métodos y mecanismos que permitan incrementar la participación, la comunicación, el interés y buenas relaciones interpersonales.

En esta perspectiva, los trabajadores con elevada adaptabilidad tienden a prestar más atención al comportamiento de los demás y son más capaces de mantener relaciones amistosas con los otros que los de adaptabilidad baja, tienden a desplegar sus disposiciones y actitudes verdaderas en cada situación y mantienen una alta consistencia de comportamiento en relación con quienes son y qué hacen. Al respecto, Fernández (2010) señala que adaptabilidad se refiere a “la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores y situaciones externas. Por lo general, se considera que forma parte del factor extraversión” (p.478).

Por tanto, la perspectiva en el desarrollo empresarial, involucra en su dinámica la adaptabilidad y la flexibilidad, armonizadas en la gestión y estrategia, con la competitividad y productividad para generar el fundamento creativo, disponiendo reglamentaciones con fundamentos en el humanismo y los valores humanos. Lo que significa construir nuevos modelos innovadores en la plenitud del ser humano en el equilibrio laboral, personal y profesional; a fin de obtener máximos resultados en la creatividad y productividad empresarial.

En este sentido, la adaptación es un poco difícil, pero es cuestión de ir aceptando las normas, que pueden variar un poco su estilo y comportamiento para el cumplimiento de los objetivos de la organización, quizá este tipo de situación influye la voluntad, la tolerancia y la inteligencia para desprenderse beneficios que ya no se tienen por obligaciones nuevas que se deben asumir.

### **Características de las Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales son el resultado de entrar en contacto con otras personas en cualquier tipo de actividad y bajo cualquier intensidad de relación; estas dependen directamente de las habilidades sociales de cada persona, es decir, el grado de compenetración que se tiene con una persona o grupo de personas, mediante el proceso de comunicación.

Por tanto, en las relaciones interpersonales se presentan las siguientes características: El fomento de la libertad mutua, que permita la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás, honestidad, sinceridad, compasión, comprensión, sabiduría, respeto y afirmación. En relación al comportamiento se destaca el control, igualdad. Esto genera buenas relaciones conllevando a tener satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y efectividad laboral. Al respecto, Díaz- Guerrero (citado por Kimble y Percina, 2010) señalan:

La vida diaria busca de la armonía social, lo mejor es abordar los problemas y las relaciones interpersonales con una filosofía serena, tranquila y equilibrada, reflexionar sobre las cosas y repensarlas, no enfadarse sin motivo, mantener la estabilidad, tratar de llevarse bien con los demás, ser generoso y noble. Los atributos anteriores encajan bien en un sistema de valores que fundamentan su evaluación del bienestar subjetivo en carácter positivo de las interacciones humanas. (p.54).

En este sentido, se reflejan las características necesarias del desarrollo eficiente de las múltiples fases relacionadas con el trabajo y la educación del

ser humano. En cierto modo, la felicidad depende de realizar valores y los ideales a fin de mantener relaciones armoniosas con el ambiente físico y social. Eso permite trabajar juntos, expresa sus diferencias con amor y respeto, resuelve conflictos en formas creativas. Asimismo, busca una comunicación abierta, cuidarse unos a otros, compartir experiencias, modelar autenticidad y afirmarla en otros, aprender a perdonar y sanar emocionalmente.

Esto implica que las personas deben tener autoconcepto, autoestima, auto presentación, buena conducta y ética; además, ser mediador y conciliador en las diversas situaciones, todo esto lo lleva creativo, responsable, ordenado, observador, organizado e innovador, lo que le permite tener un desenvolvimiento rápido y eficiente en su actividad, con una habilidad de tiempo de respuesta, agilidad, conocimientos y un aprendizaje. Por tanto, el establecimiento de las relaciones interpersonales puede suponer un rol de vital importancia en la determinación del éxito personal como profesional, cuestión que está asociada a la felicidad y con ello al aumento de la calidad de vida. Sin embargo, las características tienen una relación interpersonal sana cuando practica los valores en todo momento, evita los antivalores, respeta las opiniones y puntos de vistas de los demás, se preocupan por su realización, disposición a reinventarse, ayudar a los demás cuando lo necesiten. Entre otras, el seguimiento de estos aspectos ayuda a que la relación individual o colectiva sea sana.

### **Gestión del Talento Humano**

La ciencia tiene una gran utilidad para avanzar en la mejora del rendimiento de las organizaciones. Seleccionar al candidato idóneo para un determinado puesto de trabajo, evitara futuros problemas de adaptabilidad y pérdida de rendimiento. Al respecto, López (2006) señala que el talento “Es

la inteligencia matemática, la emocional; es la habilidad de persuasión, de comunicación; el pensamiento creativo, el comportamiento empático” (p.). En efecto, en las organizaciones el talento humano debe redundar en el beneficio de todos, muchas empresas pierden la competitividad por la pésima y nefasta gestión de unos cuantos talentos. En virtud con lo señalado, Cuesta (2010) argumenta:

La gestión humana y del conocimiento es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica. En la actividad empresarial es hoy, esencialmente, el análisis y proyección estratégica de los recursos humanos. Desde el punto de vista de las personas en realidad gestiona son datos, documentos. La finalidad debe ser la de mejorar la manera en que las personas colaboran (p.36).

De allí, la importancia que la gestión de recursos humanos, tiene la responsabilidad de trabajar en la organización, puesto que cuenta con un personal. Portadores de conocimientos que no pueden tratarse descontextualizados o independientemente, ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación, porque las relaciones estarán centradas en la programación, el servicio al usuario, la formación interna y la colaboración en los proyectos que se planifiquen en función de lograr objetivos de la empresa. En consecuencia, el talento humano se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona; implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). Según la Real Academia Española (citado por Alvarado y Barba, 2016), hace referencia a:

Personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, con capacidad de resolver problemas, dado que habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello; apta, en el sentido de que puede operar competentemente en una actividad a causa de su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. (p.69).

Por tanto, el talento humano se entenderá como la capacidad de alguien que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, al asumir las habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de personas talentosa e incluye competencias, habilidades, conocimientos y actitudes, experiencia, motivación, interés, vocación, aptitudes, potenciales, salud, entre otras.

En efecto, las políticas de Recursos Humanos son líneas de acciones a desarrollar, que habrán de ser consecuentes con la dirección estratégica asumida. Asimismo, es importante que las empresas consideren la satisfacción en el trabajo, involucramiento del personal a nivel laboral, compromiso organizacional, retos mentales, la recompensa, cooperatividad y las condiciones laborales, esto es un verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventajas de competencias a la empresa en su talento humano.

En relación a la satisfacción laboral los trabajadores muestran con sus acciones varios factores de estar contento, entre ellos le dan sentido a lo que hace, se siente útil, es creativo, tienen poder de decisión, progresó personalmente, responde a desafíos, es consciente del proyecto en el que colaboras, es valorado por sus compañeros y por sus supervisores. Por ello, la empresa debe velar por lograr la calidad de la productividad. Esto es posible si los asalariados trabajan en un estado de bienestar, es lógico que el empleador lo convierta en una de sus mayores preocupaciones. Entonces, el bienestar y el malestar son componentes esenciales del éxito o del fracaso de la empresa. Finalmente, esta última es responsable de su empleado, y por tanto, de su estado físico y psicológico.

En este sentido, Bravo y Cols (citado por Cuesta, 2010) señalan que la satisfacción laboral “es una actitud o conjunto de actitudes que las personas

desarrollan respecto al trabajo que realizan en general o aspectos particulares del mismo. (p.617). En consecuencia, la satisfacción son aspectos muy relacionados, en muchos casos con la motivación, porque influye de un modo determinante en el rendimiento, en el comienzo de las actividades, en la intensidad y la constancia del esfuerzo; por eso es necesario mejorar los aspectos extrínsecos e intrínsecos del entorno laboral, redundan en la calidad del trabajo. Por otro lado, tiene que ver con las recompensas o retiraciones obtenidas por un determinado esfuerzo. Cuanto mayor sea esta coincidencia, mayor será la satisfacción, estas presentan una serie de ventajas:

Permite conocer las actitudes de los trabajadores, tanto de modo global como en sus diversas facetas, y establecer las posibles diferencias que puedan presentarse en los distintos grupos de empleados.

Dada la importancia que tiene la satisfacción laboral, tanto para el trabajador como para la organización, las medidas periódicas de satisfacción permiten prevenir y modificar las actitudes negativas.

Las medidas de satisfacción laboral incrementan el flujo de información en todas las direcciones, permitiendo conocer la aceptación de los cambios y avances propuestos.

Cabe destacar, que la *recompensa laboral* produce satisfacción e insatisfacción, la discrepancia o ausencia de ella no depende únicamente de un proceso de comparación intrapersonal, sino de un proceso de comparación social con las personas relevantes del contexto. Para un trabajador puede calificar su propio trabajo como agradable exige sentir que su actividad es algo razonable, que es competente y que ejercita su capacidad intelectual en la tarea. Es importante por tanto, que se revise las

características satisfactorias, de lo contrario, el trabajo se convierte en una fuente frecuente e importante de frustración e insatisfacción.

La organización, por tanto, tendrá que preocuparse de que el interés y la motivación del trabajador se mantengan debido a su carácter intrínseco. Deberá cuidar la creatividad, variedad, autonomía, enriquecimiento del trabajo, o la complejidad e incluso la dificultad a la hora de diseñar una determinada tarea. Porque, los trabajadores desean la oportunidad de utilizar sus destrezas y capacidades; en especial aquellas que adquirieron en formación laboral previa o posterior. Esto facilita la asignación variada de tareas, así como otorgar al empleado la responsabilidad personal por el trabajo y la autonomía en la toma de decisiones. El principio integrador que aúna la utilización de las capacidades propias, el crecimiento, la variedad, la responsabilidad y la autonomía representa un reto mental.; es decir, de un estímulo constante por la adquisición de conocimientos nuevo y el desarrollo de nuevas destrezas es lo que distingue a una persona que persiga un desarrollo profesional de otra que meramente tenga un trabajo.

En este sentido, Wienert (citado por Chiang, Martin y Núñez, 2010) señalan que “una satisfacción laboral pueda ser elevada, debe existir una situación laboral que constituya un desafío mental” (p.197), es decir, satisfaga las necesidades físicas y mentales del colaborador, comunique el sentimiento de éxito, ofrezca posibilidades para la aplicación y la ampliación de intereses y aptitudes, en que los colaboradores experimente el sentimiento de estimación y de autoestima por el rendimiento, exista un sistema de recompensa y de remuneración que el individuo considere adecuado, domine un estilo de dirección que favorezca la responsabilidad y la iniciativa propia y que sirva para el desarrollo propio del individuo.

En relación al compromiso organizacional se refiere al grado en que un trabajador se identifica con una organización específica y con sus metas,

además, su deseo por quedarse en ella como integrante. En esta perspectiva, Amorós (2007) señala es el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que el implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal” (p.). Por tanto, si el trabajador se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrara una actitud positiva hacia el mismo. En consecuencia, los empleados que poseen un alto grado de compromiso con la organización y el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.

De allí, la importancia de la existencia o necesidad del trabajo cooperativo y su vinculación con las relaciones laborales, en muchas ocasiones se hace ver que el trabajo en equipo, no necesariamente implica relaciones cooperativas. Hay empresas que tienen este tipo de trabajo que demanda cooperación, pero que no tienen relaciones laborales cooperativas. Al respecto, Amorós (2007) expresa “El trabajo en equipo, de tipo informal, impuesto por la necesidad, no basta para es sinónimo de equipo, multiplica sinergias, en el sentido de mancomunión, de relaciones laborales cooperativas” (p.182).

Ahora bien, se aprecia la importancia que asume el trabajo en equipo en cuanto elemento favorecedor de un buen clima laboral, como término de un trabajo integrador. A su vez, esta opción cobra especial interés, pues permite ligar esta valoración del trabajo en equipo, como expresión de una cultura del trabajo cooperativo, al conjunto de las políticas de desarrollo del recurso humano. Sin embargo, es necesario aplicar una metodología (trabajo ordenado, con distribución de tareas y responsabilidades, programas, evaluación, entre otros); sino también y sobre todo, un código de ética (respeto al otro, respecto al grupo, lealtad, otros).Por ello, deben estar

acompañados de supervisores que efectué un rol de orientador, hasta que la cultura se internalice, formando, incluso, líderes que contribuyan cada día al crecimiento y proyectar una buena imagen de la institución.

En virtud a lo señalado anterior es fundamental que en las empresas emplee mecanismos de gestión y ética laboral, esto inda comprender la ejecución de acciones que busquen desarrollar o recuperar, habilidades, actitudes, hábitos y destrezas para el desempeño de las personas en el ambiente laboral. Ser utilizan técnicas de tratamiento psicológico, cognitivo o físico orientadas a recuperar cualquier situación que esté pasando el trabajador, los hábitos laborales (jornada laboral, horarios, entre otros), hábitos de trabajo seguros, manejo de relaciones interpersonales con la autoridad y con los compañeros de trabajo, adaptaciones físicas especiales, mediante aditamentos para el desempeño laboral. Entrenamientos o reentrenamiento en la utilización de herramientas, elementos de protección y materiales propios del puesto de trabajo.

Al respecto, Salinas, Lugo y Restrepo (2008) señalan “No solo debe desarrollarse habilidades, destrezas, competencias conocimientos técnicos requeridos para desempeñar un puesto de trabajo, sino que debe propender a una formación integral de la personas (p.67). Formar al trabajador para desempeñar el puesto de trabajo, este puede actuar con un sentido de propósito. Las habilidades deben estar vinculadas con el aprender a pensar (lectura, resolución y prevención de problemas, toma de decisiones, flexibilidad mental, presentación de ideas claras, pensamiento reflexivo, creatividad), también con el aprender hacer (actitud científica, conocimientos y tecnología aplicada, cultura tecnológica: productividad, competitividad, calidad, eficiencia, habilidades vinculada con el oficio, manejo de la información), y finalmente aprender a ser (habilidades personales: seguridad en si mismo, autoestima, responsabilidad, integridad, entre otras; habilidades

sociales: valores, trabajo en grupo, relaciones personales, capacidad de negociación, saber escuchar, comunicarse, entre otros).

En este enfoque, la autorregulación te permite llegar a ser un aprendiz autónomo durante el desempeño laboral, es decir, cada individuo establece objetivos personales para las actividades, elige el mejor camino para alcanzarlo, te supervisen de manera constante mientras las realiza y te evalúan al finalizarlas. Tener control de ti mismo, en lugar de que las tareas te las controlen otros, puede autorregularse, es una habilidad que se puede desarrollar. En este sentido, Aznar y Villanueva (citado por Alvarado y Barba, 2016) señalan:

La autorregulación es una alternativa más de control de la profesión informativa que tiene la peculiaridad de ser llevada a cabo voluntariamente por los profesionales. Su finalidad principal consiste en establecer un marco ético adecuado para llevar a cabo una comunicación responsable y luchar contra cualquier violación de la ética profesional. Al mismo tiempo, el autocontrol pretende que no haya problemas con los que ejercen y que, si los hay, se resuelven dentro del sector" (p. 173).

Por tanto, la autorregulación tiene una función implícita de defensa de la profesión, ésta se da donde exista realmente un clima de libertad, tiene que darse un deseo sincero y un compromiso efectivo por parte de quienes se comprometen a ello de cumplir rectamente con su papel y de acatar las decisiones que en cada caso se tomen. El éxito de la autorregulación exige un clima profesional y social que valore adecuadamente la importancia de los juicio morales y que no actué solo ante la imposición de lo que está dotado de coacción y fuerza externa.. Por otra parte, el autocontrol contribuye a hacer a los trabajadores más responsables, incrementa su preocupación moral y su compromiso ético con la profesión y la audiencia. Eso se traducirá

en un aumento de la credibilidad y de la valoración de la profesión en la sociedad y por la sociedad, y por tanto, en una mejora de la imagen. Entre los mecanismos de articulación están las normas, técnicas de calidad y las competencias (de pensamientos, de influencia, logro y de autogestión). Para ello, es fundamental que se realice una gestión eficaz donde consideren tres estándares según Pilar y otros (s/f) es:

### **Estándares referidos a dirección y liderazgo**

- Conocer, distinguir y ejecutar las actividades propias de un puesto de gestión: planificar, organizar, coordinar y controlar.
- Distinguir entre autoridad y responsabilidad: ser capaz de asumir la responsabilidad de las tareas claves. Poder asumir y aplicar la autoridad cuando la ocasión lo requiera.
- Conocer y aplicar métodos de dirección y liderazgo utilizados por los gestores eficaces, estimulando y coordinando las actividades de los demás hacia la consecución de los resultados de la empresa.
- Conocer la técnica de definición de objetivos y formular objetivos de acuerdo con la misa. Ayudar a conseguir los objetivos y evaluar adecuadamente los resultados obtenidos.
- Establecer prioridades según la importancia y urgencia del trabajo, fijado una secuencia de acciones coherentes: evaluar los progresos y tomar medidas eficaces si es preciso. Asignar los trabajos adecuadamente.

### **Estándares referidos al conocimiento de la empresa.**

- Conocer la empresa y comprender su estrategia, valores, políticas y la estructura de la organización. Ser capaz de transmitir estos conocimientos a los trabajadores y al mundo exterior.
- Conocer la misión y sus funciones de las distintas áreas de la empresa y utilizar apropiadamente sus recursos.

- Entender las responsabilidades de las organizaciones empresariales y de la empresa en particular hacia la comunidad, y ser capaz de actuar de acuerdo con las mismas.

### **Estándares referidos a habilidades de gestión.**

- Conocer y aplicar las técnicas eficaces de comunicación e intercambio de ideas con los demás, mediante la palabra o la escritura.
- Conocer y aplicar técnicas de dirección de reuniones.
- Organizar el tiempo y programar las actividades de uno mismo de manera eficaz. Programar adecuadamente las actividades de los demás.
- Juzgar correctamente la necesidad de un trabajo en equipo a partir del coste, el tiempo y los resultados deseados. Trabajar en equipo, 'participando constructivamente y escuchando las opiniones de sus miembros.
- Cultivar relaciones que permiten alcanzar los objetivos creando una eficaz red de contactos.

Continuando con la descripción importante a nivel empresarial la empatía debe ser un elemento fundamental que se desarrolle una afectividad entre el personal. La institución debe estar orientada al cliente, que es el centro de la actividad empresarial. Cumplir esta máxima, exige de la organización que se preocupe por el usuario y ponga en marcha mecanismos de actuación para atender correctamente, así como para detectar cualquier fallo que pueda produciré.

En este sentido, Pilar y otros (s/f) argumenta que la empatía es la "Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. Se dice de alguien que tiene empatía, cuando es capaz de ponerse en el lugar de otra persona (p.388). En virtud a lo señalado por el autor, es preciso que la organización se comprometa con sus usuarios, y ese compromiso es

algo más que el simple intercambio de información, se trata de ejercitarse la empatía, de comprenderles, responder a sus preocupaciones, si se actúa en esta línea es mucho más probable conseguir la satisfacción del usuario.

En efecto, para tener una buena atención implica que la empresa y el personal:

- Saben ponerse en lugar del usuario.
- Se preocupan por conocer si están satisfechos con el servicio que reciben.
- Solicitan su opinión para detectar fallos o señales de alarma.
- Responden a todas las quejas y tratan de resolverlas en menor tiempo posible.
- Nunca justifican sus propios fallos.
- Jamás le dicen al usuario que está ocupado.
- Suele ofrecer una respuesta más allá de lo que el usuario espera.
- Atiende y se preocupa por los detalles.

Partiendo de los supuestos anteriores, las buenas relaciones con las personas que nos rodean son fundamentales para el buen manejo de la vida en sociedad, no sólo desde la perspectiva personal, sino también desde el punto de vista laboral y profesional. Negociar e influir son parte de las habilidades personales e interpersonales que se deben aplicar diariamente en las empresas, siempre en busca de los beneficios de una eficiente comunicación y resultados en pro del crecimiento de los colaboradores y del funcionamiento de la institución. Esto se refleja en actitudes y valores enfocados en el manejo de la inteligencia emocional, la sintonía comunicativa, la asertividad y el afrontamiento de situaciones difíciles, además de permitir desarrollar constantemente los estilos de negociación, persuasión y el manejo adecuado de argumentos y objeciones. Pero, la

comunicación en la negociación se considera un factor importante a tener en cuenta, ya que de una buena o mala comunicación depende el éxito o fracaso de la misma.

Sin embargo, los miembros del grupo o líderes deben tener la capacidad para dialogar de forma adecuada con la otra parte implicada en la negociación, y además, asegurarse que esto ha captado correctamente el mensaje lanzado. Ahora bien, según González (2006) señala que para establecer un estilo de negociación a adoptar en cada momento va a ser duradera en el tiempo, o por el contrario va a ser precisa, momentánea. Dependiendo de este dato, en la negociación se le dará más o menos importancia a dichas relaciones interpersonales (p.21); ellas son:

#### **Negociación inmediata:**

Este estilo de negociación se caracteriza por la prontitud en el establecimiento de un acuerdo entre los interlocutores. Las relaciones interpersonales que se puedan producir, no tienen razón de ser, ya que lo más importante es alcanzar el acuerdo. Por lo tanto, dicha relación será puntual.

#### **Negociación progresiva:**

A diferencia de la anterior, esta negociación se caracteriza porque lo que se intenta es establecer una relación interpersonal entre los interlocutores, previa al establecimiento de un determinado acuerdo. La relación será por lo tanto duradera en el tiempo. El interlocutor da importancia a aspectos subjetivos tales como la amistad, la cordialidad, la formalidad, entre otros; a la hora de tomar las decisiones con respecto al acuerdo a establecer.

Sin embargo, en la institución deben tener habilidad para solucionar los conflictos, una de ellas mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones

aceptables para las partes implicadas. La negociación es la mejor solución cuando existe un equilibrio entre dos opciones: el coste del acuerdo el coste del desacuerdo. Es decir, se trata de buscar una solución satisfactoria para cada una de las partes implicadas. Sin embargo, el poder individual del individuo que está negociando se determina por la actitud que ese tiene para negociar eficazmente, y por la confianza que deposita en el resultado de la misma. Al respecto, (ob.cit) señala los principios en los que se pueden basar las negociaciones, se resumen en (p.27):

Exponer las ventajas que posee la propuesta planteada a la otra parte.

Delimitar y definir el poder que posee el grupo negociador.

Comunicarse con la otra parte, para poder conocerlos mejor,

Definir los objetivos a conseguir con la negociación.

Utilizar la información con destrezas.

Satisfacer principalmente las necesidades.

Conceder lo establecido.

Por consiguiente, se debe dar justa importancia a las negociaciones entre personas, y cuidar la relación interpersonal. Toda relación interpersonal conlleva ineludiblemente elementos cognitivos (intelectuales) y elementos emocionales, los cuales son una misma visión de una persona (nosotros y nuestro interlocutor). Por tanto, se tiene que cuidar ambos elementos al unísono.

Es evidente que, si al finalizar la negociación se ha conseguido establecer una buena relación duradera, ello habrá dependido en gran medida de como ambas partes hayan gestionado sus relaciones interpersonales. Estas mejoran en la medida que se desarrolla la interacción, el proceso de negociación avanza de forma natural sin retroceso y dificultades especiales, los acuerdos parciales alcanzados facilitan el asentamiento de un acuerdo final.

Asimismo, en este proceso se incorpora la mediación: Para que sean eficaces, estos deben tener poder y ser considerados por las personas o los grupos (ambos) como imparciales.

En este sentido, HoggyVauhan (2010) señalan que la mediación “Es un proceso de resolución de conflictos intergrupales en el que interviene una tercera parte neutral para facilitar un acuerdo (p. 437). Cabe destacar, que en las empresas en situaciones de conflictos deben existir personas ecuánimes, para darle solución y resolver el problema de mejor manera posible.

### **Bases Legales**

Las bases legales está representado por leyes, reglamento, normas y decretos que establecen el basamento jurídico que sustenta la investigación. Al respecto, Martin (2003) “la fundamentación legal o bases legales se refiere a la normativa jurídica que sustenta un estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las Resoluciones, decretos, entre otros” (p.30).En consecuencia, no es más que una revisión de leyes, reglamentos, normas, decretos vigentes para el momento del desarrollo de la investigación, plasmando sus artículos mediante su debida interpretación y explicación del porque es relevante para el fundamento en las bases teóricas.

En relación a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) y **Ley Constitucional Contra el Odio, por la Convivencia Pacífica y la Tolerancia (2017)**. Sus artículos plantean de forma general los lineamientos legales que deben seguir todas las empresas e instituciones tanto públicas como privadas, en especial se citaran los más relacionados con el tema desarrollado.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) De los derechos sociales y de las familias. Según el **Artículo 87** establece:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizara la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho... La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependiente. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. (p.13).

Este artículo tiene importancia para este estudio porque es un derecho que todo ciudadano tiene para trabajar dignamente, de acuerdo a su preparación profesional, donde pueda desarrollar sus habilidades productivas.

Asimismo, en el **artículo 91** establece:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantiza el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento (p.14).

De lo antes expuesto, el estado debe garantizar para todos los trabajadores un salario que le permite satisfacer sus necesidades básicas, de igual manera se plantea percibir una remuneración acorde a la actividad realizada por el colaborador dentro de la organización, asimismo el pago que

deben realizar los patronos en la moneda de curso legal dentro de los plazos establecidos según la ley en función del salario mínimo que opere para el momento, el cual es aumentado mediante decretos presidenciales.

Por otro lado en el **art. 112** se establece:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (p.15).

En este artículo destaca el derecho a realizar libremente cualquier tipo de actividad económica licita, en el cual las empresas de producción social, entendida éstas como las entidades económicas dedicadas a la producción de bienes o servicios tiene significado propio, no alienado y auténtico, donde no existe discriminación social en el trabajo, ni en tipo alguno de trabajo, donde la distribución del excedente responde a la autosustentabilidad de la empresa apoyando la producción nacional que contribuya al desarrollo económico de la nación.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). Condiciones dignas de trabajo**

**Artículo 156** señala:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: El desarrollo físico, intelectual y

moral. La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. El tiempo para el descanso y la recreación. El ambiente saludable de trabajo. La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Desde la óptica anterior, los patronos deben brindar a sus colaboradores condiciones de ambiente de trabajo seguras donde se les permita realizar el desarrollo de sus funciones cotidianas de manera digna y segura, de tal forma que puedan desenvolverse cómodamente para catalizar sus actitudes, aptitudes, capacidad, creatividad, de la mano de sus habilidades físicas, intelectuales y morales.

### **Formación para el trabajo**

**www.bdigital.ula.ve**

**Artículo 312 establece:**

El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integridad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran el proceso productivo.

Ahora bien, con el fin de establecer una conexión con los colaboradores la organización debe garantizar un debido proceso de inducción, para exponer proceso de formación vinculada con las actividades y funciones que serán desempeñadas mediante cursos de formación, actualización de las operaciones vinculadas con el proceso productivo.

## **Ley Constitucional Contra el Odio, por la Convivencia Pacífica y la Tolerancia (2017)**

Esta ley establece en el **Capítulo IV enmarcada en la Comisión para la Convivencia Pacífica en su Artículo 15:**

Se crea la Comisión para la Promoción y Garantía de la Convivencia Pacífica, como espacio interinstitucional encargado de diagnosticar, organizar y formular las directrices de la política pública destinada a promover y garantizar la dignidad humana, el reconocimiento de la diversidad, la tolerancia y el respeto recíproco, así como para prevenir y erradicar toda forma de violencia, odio e intolerancia política, social y de cualquier otro tipo.

Es importante destacar que la ley exhorta a las instituciones públicas como privadas a diagnosticar, organizar y formular las líneas de política empresarial que garantice la estabilidad emocional de los trabajadores y trabajadoras.

**Tabla 2**  
**Unidad de Análisis**

**Objetivo General:** Analizar la influencia de las relaciones interpersonales como principio de gestión y ética del desempeño laboral del talento humano en la Unidad Móvil de Cedulaación MF085.

Objetivo Específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Ítems	
				Entrev	Lista de Comp
Identificar el tipo de factores que intervienen en las relaciones interpersonales del talento humano de la móvil de cedulación MF 085.	Relaciones Interpersonales	Factores Socio emocionales	Comunicación	1-2	1-2
			Motivación	3	3
			Clima laboral	4	4
			Equipo de Trabajo	5	5
			Adaptabilidad	6	6
	Características	Actitudes o Comportamientos	Conocimiento	7	7
			Creativo		8
			Responsable Observador		9-10
			Sentido de Organización		11-12
			Innovador		13
Determinar las características de personalidad como principio de gestión y ética del talento humano en la móvil de cedulación MF085.	Talento Humano	Mecanismo de gestión y ética	Mediación y Conciliador		14
			Satisfacción en el trabajo	8	15
			Recompensa	9	16-17
			Compromiso organizacional		18
			Cooperatividad		19
			Habilidad	10	20
			Autorregulación		21
			Empatía	11	22
			Negociación	12-13	23

Nota: Jerarquización de las Teorías, Castellanos (2018).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo, se describen los procedimientos utilizados con la finalidad de sistematizarlos con respecto a los criterios y teorías científicas establecidas, con el objeto de analizar e interpretar los planteamientos, así como la consolidación de datos a partir de teorías y enfoques especializados. De igual forma, al momento de decidir qué procesos, métodos y técnicas a utilizar, se deben considerar factores tales como la naturaleza del fenómeno a estudiar, los objetivos, alcance, manejo de la información disponible, así como la posición epistemológica del investigador, la cual está conformada por diferentes pensamientos que orientan la investigación.

En este sentido, Finol y Camacho (2008) señalan que el marco metodológico se refiere al “como se realizará la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos” (p.60). De esta manera el marco metodológico permite establecer el conjunto de actividades pertinentes al abordaje de la realidad objeto de la investigación, a través de procedimientos y técnicas que garanticen su validez científica, de manera que el estudio se aadecue al problema y a los objetivos planteados.

#### **Tipo de Investigación**

Para la realización de esta investigación se orientó en el paradigma cualitativo, debido a que se enfoca a comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean y profundizar en sus

experiencias y opiniones; es decir, la forma en que los colaboradores perciben la realidad. A este respecto, Ramírez (2007) considera al paradigma cualitativo, “un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toma decisiones sobre lo investigable en tanto esta en el campo de estudio” (p.146).

A este respecto, el paradigma cualitativo permite a la investigadora buscar reconstruir la realidad, tal como la sienten y viven, los copartícipes del sistema social observado. Resulta asimismo interesante a esta investigación, la interacción en forma directa con el objeto de estudio, permitiendo obtener información del contexto.

Considerando la naturaleza de la investigación se enmarca en un estudio descriptivo, dentro de las cuales Méndez (2018), define la investigación descriptiva en ciencias sociales como “aquella que se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación, siendo su propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”. (p 230). En esta perspectiva, los estudios descriptivos buscan caracterizar y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Registran, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar.

De igual forma, Tamayo y Tamayo (2009), acota que la investigación descriptiva es aquella que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (p. 46), es decir, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido a análisis, caracterizando un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. En relación a ello, se determina la

influencia de las relaciones interpersonales como principio de gestión y ética del desempeño laboral del talento humano en la Unidad Móvil de Cedulación.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño se refiere al plan concebido para responder a las preguntas de investigación. Tomando como base los objetivos planteados en la investigación, se puede señalar que el diseño consiste en un estudio de campo, es decir, se realizó en el medio ambiente donde se desarrolla el problema que se va a investigar. Al respecto, Díaz (2006), la investigación no experimental, “se caracteriza por la imposibilidad de manipular las variables independientes. Sólo se observan los fenómenos tal como se producen naturalmente, para después analizarlos” (p. 100). Es decir, permiten obtener los datos directamente de la realidad, pudiéndose cerciorar la investigadora de las condiciones reales de los mismos.

En relación a lo expresado, los datos que permitieron obtener la información requerida fueron aportados por las personas a quienes se les aplicó el instrumento, es decir, de la fuente donde se crean y a partir de datos originales o primarios, directamente de la realidad abordada para la investigación, en un contexto específico y en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos. De cara a lo expuesto, la presente investigación los datos fueron recolectados directamente con el propósito de verificar el comportamiento de las variables estudiadas referentes a la influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral de la unidad de cedulación del SAIME Metropolitano.

### **Informantes**

En esta investigación, los sujetos de estudio son los trabajadores de la móvil de cedulación 085, los cuales laboran en esta desde hace más de dos

años, por lo que conocen y viven la problemática planteada en la investigación. Al respecto, Mendieta (2015), señala que “los informantes son los sujetos, objeto de estudio, las personas que harán parte de la investigación” (p.130).

En este caso los informantes son las personas que hacen posible el desarrollo de las actividades en la Móvil de cedulación y que comparten y se interrelacionan entre sí y con los usuarios a diario, en este caso se trata de seis (6) personas, los cuales cumplen diversas funciones como captar, supervisar, imprimir, laminar, llevar el libro de registro de cedulados, organizar y dar información a los usuarios.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La técnica de recolección de datos hace referencia a los procedimientos que se utilizan para abordar la información, es la expresión operativa del diseño de la investigación. En función de los objetivos definidos, la información se tomó del personal de la Unidad. Al respecto, Carrera y Vásquez (2007) señala que “la técnica conduce a la obtención de información que debe ser guardada en algún medio material, de manera que pueda ser analizada e interpretada posteriormente” (p. 95). Refiere el mencionado, a que la técnica está referida a los pasos para recaudar los datos y el instrumento se emplea para medir o registrar algo. Para ello, se usó como técnica la entrevista y la observación directa.

En relación a la entrevista se puede describir como una situación de comunicación entrevistador - entrevistado en la que esto presenta una situación de referencia; con el objeto de diagnosticar y medir las actitudes laborales, permite obtener los datos de manera verbal directamente del individuo entrevistado, para ello realizó con anticipación una serie de

preguntas de manera sistemática en las cuales se obtendrá respuesta acertada de manera espontánea, de gran relevancia para el proceso de investigación. Según Chiang, Martin y Núñez (2010) señalan:

La entrevista estructurada, es muy fácil de ejecutar para el entrevistador, más rápida y sus resultados más fácilmente evaluables y comparables. Esta evita tópicos y racionalizaciones, opiniones ambiguas y superarlas, no prejuzgar la problemática estudiada, aumenta la validez y fiabilidad. (p.230)

Es importante conocer que el uso de técnicas conllevó a recibir datos del ambiente estudiado, por lo tanto, indica que se debe usar un instrumento para guardar la información obtenida, para posteriormente hacer la descripción y el análisis detallado según las categorías en estudio.

En consecuencia, se utilizó como técnica la Observación en los funcionarios. En efecto, Arias (2012) la observación “es una técnica que consiste en visualizar o captar, mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno, o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación pre establecidos” (p.135). Esta técnica permite la interacción entre el investigador y los entrevistados objetos de estudio; su objetivo es acopiar datos de modo sistemático, lo cual hace más fácil comprender los factores, características, actitudes o comportamientos que intervienen en las relaciones interpersonales del talento humano de la móvil de cedulación MF 085 para su posterior análisis y descripción.

En esta perspectiva, el investigador se apoyó de instrumentos para lograr obtener la información de acuerdo a la técnica seleccionada. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2009) señalan que el instrumento es un “Diseño de elementos formales que permiten el registro de datos. Ayuda que el investigador construye para la recolección de datos a fin de facilitar la

medición de los mismos" (p.100). Por tanto, para este caso de estudio se utilizó el guión de entrevista estructurada que permitió solicitar a los entrevistados la información referida al problema estudiado.

En esta perspectiva, la investigadora elaboró un guión de entrevista dirigido a los funcionarios, contentivo de trece (13) preguntas abiertas (Anexo A). Según el autor antes mencionado (p.101) señala "es aquella que se hace de acuerdo con la estructura de la investigación, puede ser de orden flexible y presentan un estilo idéntico del planteamiento de las preguntas y en igual orden a cada uno de los participantes". Este instrumento le da la oportunidad al entrevistado, expresar sus opiniones libres de acuerdo a la profundidad de sus conocimientos.

De igual manera, se utilizó la lista de comprobación para verificar la ausencia o presencia de los factores y características que inciden en la interacción de las relaciones interpersonales. Al respecto, Chiang, Martin y Núñez (2010) señalan:

Las listas de comprobación son auto descripciones verbales. Contienen una serie de aseveraciones en forma de frases completas de conceptos y calificativos. El sujeto debe considerarlas independientemente y señalar aquellos con los que está de acuerdo o cree que mejor describe lo que pasa en su trabajo. (p. 203).

En este sentido, este instrumento le permite al informante a decidir directamente por una alternativa, en vista que es cerrado con una escala dicotómica. El mismo está conformado por veintiún (21) preguntas (Anexo B), se aplicó quince días después de haber ejecutado la entrevista, esto fue con la finalidad de confrontar opiniones y observar las congruencias y divergencias en cuanto a las respuestas emitidas.

## **Validez y Fiabilidad del Instrumento**

El instrumento de recolección de datos diseñado debe cumplir ciertas condiciones mínimas que permitan garantizar los resultados a obtener en el estudio; por tal razón, antes de su aplicación se debe verificar su validez y fiabilidad. La validación de los instrumentos, permite la investigadora precisar la información que le concierne para la aplicación del estudio.

En este orden de ideas, se realizó la validez y fiabilidad puesto que a la hora de realizar una investigación cualitativa es necesario realizar un análisis de la información suministrada por los informantes para ello se empleó la validez, la fiabilidad y la triangulación. En este contexto, la validez es considerada como un requisito primordial para todo instrumento de recolección de datos. En efecto, Álvarez (2003) con relación a la validez plantea “implica que la observación, la medición o la apreciación se enfoquen en la realidad que se busca conocer, y no en otra” (p.10). Sin duda para la validez en esta investigación se tomó como referencia cada uno de los ítems que generaron la realidad de la problemática estudiada.

Con relación a la fiabilidad es considerada por los investigadores como un requisito indispensable para todo instrumento de recolección de información. Sin embargo Finol y Camacho (2008) señala que la fiabilidad “consiste en la similitud de las observaciones dentro del mismo periodo de tiempo, coincidiendo los resultados con algún aspecto o rasgos relevantes en el hecho que se investiga” (p.10), para tal efecto, la fiabilidad representa una alternativa que garantiza el análisis eficaz la información de los resultados dentro de un tiempo determinado en este caso este proceso es fiable puesto que las respuestas obtenidas casi la mayoría coincidieron entre ellas.

Ahora bien, la validez y fiabilidad se apoya en el proceso de triangulación, por cuanto se cruzan los datos de los tres estratos en estudio

simplificando la información con la finalidad de interpretar y describir la realidad del contexto estudiado. Entonces, la triangulación consiste en confrontar la información recopilada de los diferentes informantes para dar origen a nuevas estrategias que permitirán la conducción del estudio.

Sobre el asunto, Finol y Camacho (2008) afirma que es el “control cruzado entre diferentes fuentes de datos: personas, instrumentos, documentos o combinación de estos” (p. 93). En síntesis, en la triangulación se realiza un análisis de toda la información recopilada por los diferentes informantes a través de diferentes recursos aplicados para obtener de él la profundidad del tema de estudio, buscando distintas formas de recolección de la información para así darle veracidad a los resultados lo que genera mayor confianza y credibilidad sobre la investigación realizada, para así, extraer las debilidades o deficiencias que posteriormente conllevó a la investigadora a realizar las conclusiones y las recomendaciones.

### **Proceso de Triangulación**

En toda investigación es fundamental poner en práctica estrategias que permitan trabajar de manera precisa el desarrollo de un estudio, dentro de la cuales se encuentra el proceso de triangulación el cual según Okuda y Gómez (2005), se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes de estudio de un fenómeno. Dentro del marco de la investigación cualitativa comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno (p.1).

Al respecto tal como lo señalan los autores se trata de la aplicación de varias técnicas para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo el estudio y poder dar respuesta a la interrogantes planteadas, ya que

al utilizar varios instrumentos y cruzar la información le dará mayor fiabilidad a la investigación. En este caso se aplicó la observación directa por parte del investigador y la entrevista a los 6 informantes que laboran en la móvil de cedulación MF0-85, con la finalidad de conocer acerca de las interrelaciones personales y su afectación con la ejecución de su trabajo.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Una vez aplicados los instrumentos, se realizó el análisis de los resultados arrojados, los cuales servirán de guía para la comparación de la información obtenida en la realidad estudiada con las bases teóricas. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2008), opina que la técnica de análisis cualitativo, se refiere a la información de tipo verbal. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar su fiabilidad (p. 172). Por consiguiente, el análisis de los datos se realizó mediante la sintetización de las respuestas obtenidas en la entrevista a través de la definición de categorías, así como de las observaciones realizadas lo que permitió llevar a cabo la triangulación lo que generó las respuestas necesarias que permitieron la comparación con las teorías ya existentes, para luego lograr dar respuestas a las interrogantes planteadas.

## FASE IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En la investigación cualitativa la información obtenida debe ser sintetizada, resumida y transformada en códigos o categorías, las cuales permitirán definir y hacer más fácil la demostración de los resultados en el trabajo de investigación. En el caso de estudio de empleo para el análisis de los resultados la matriz de categorización. De acuerdo a Romero (2014) es la que:

Da respuesta a los subproblemas desglosados del problema principal. De modo que reúne las respuestas de los ítems en segmentos significativos, refiriéndose a un contexto o situación descrita planteada. Es el resultado de la aplicación de las técnicas de recolección de datos (p.1).

Tal como lo plantea la autora con la categorización se obtienen respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación, logrando a través de ella una clasificación de los resultados obtenidos, en donde la investigadora sintetizará, ordenará y agrupará en categorías los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos aplicados, con el fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas en el estudio.

Para la recolección de la información se aplicó una entrevista a los trabajadores, donde cada uno reflejó su punto de vista con relación a la categoría de relaciones interpersonales y gestión del talento humano, la descripción de este instrumento se realizó presentando las respuesta de cada informante y luego se señala el análisis descriptivo respetando las respuestas emitidas por los informantes.

De lo anterior expuesto, Hurtado y Toro (2007) afirman que es una “forma práctica para hacer esa clasificación y categorización, es transcribir las entrevistas, grabaciones en una matriz de información, anotaciones precisas y concretas para su fácil manejo posterior mediante el proceso descriptivo” (p. 136). Es importante señalar que aplicando este procedimiento se le facilita al investigador la comprensión de la información reflejada por los informantes, la cual se expone de manera detallada. A continuación se presentan los resultados de la entrevista aplicados a los trabajadores:

**Investigadora: 1. ¿Cómo cree usted que se gestiona las relaciones interpersonales en la institución que labora?**

**Informante 1:** En algunas ocasiones tienen un trato cordial entre los compañeros de trabajo pero siempre existe una especie de competitividad que no siempre es buena para la institución.

**Informante 2:** Hay envidia laboral y personal que algunas veces se ve reflejado en la manera en que tratamos a los usuarios.

**Informante 3:** Los compañeros de trabajo no son sinceros, hay mucha hipocresía y maldad entre nosotros.

**Informante 4:** Muy pocas son amables en el momento de atender al usuario.

**Informante 5:** Ocasionalmente existen relaciones interpersonales, porque se centran en los puestos de trabajos.

**Informante 6:** Hay mucho egoísmo, son poco participativos por tanto las relaciones son muy limitadas.

Considerando las respuestas emitidas por los informantes, se evidencia que en la institución objeto de estudio no gestiona las relaciones interpersonales, por lo que se puede decir, que las relaciones son débiles entre los colegas como con superiores, los mensajes no llegan satisfactoriamente, mostrando con esto que utilizan un lenguaje irresponsable, poco ponen en práctica las normas de cortesía, carencia de

valores sociales, asimismo, se observa que el servicio prestado actúa con un comportamiento inadecuado, desconfianza entre los compañeros; esta situación está afectando el bienestar de los empleados y el buen desarrollo de las actividades laborales.

En esta perspectiva, Ongallo (2007) señala que en “el nivel actual de las organizaciones están cada vez más expuestas al cambio vertiginoso y a las transformaciones constantes del entorno (p.105). Por ello, las empresas deben dotar herramientas o instrumento de gestión, orientados a mantener y desarrollar la cohesión de los colaboradores, potenciar la adhesión al proyecto de la organización, motivar y estimular al personal para lograr buenas relaciones interpersonales y así tener un buen desempeño laboral. Por tanto es necesario que en la institución objeto de estudio genere acciones de gestión para mejorar las debilidades presenten en cuanto a las relaciones interpersonales.

### **Investigadora: 2. ¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores?**

**Informante 1:** La comunicación es mala.

**Informante 2:** La comunicación es pésima, no hay una buena comunicación ni entre nosotros ni con los jefes.

**Informante 3:** El lenguaje verbal ni corporal no es el adecuado.

**Informante 5:** Algunos de nosotros mezclamos las relaciones personales con las laborales.

**Informante 6:** La comunicación no es asertiva.

Las expresiones emitidas por los informantes señalan que no hay una comunicación asertiva; este resultado afirma una vez las fallas que anteriormente mencionan los sujetos, lo que conlleva a que existan malas relaciones interpersonales en toda la institución objeto de estudio. La situación es grave porque la comunicación es un elemento estratégico en la

gestión empresarial., y es responsabilidad de la organización desarrollar programas en materia de relaciones. Al respecto, Fernández y Fernández (2017) señalan:

La comunicación es el proceso por el que se transmite una información de un emisor a un receptor, de manera que se produce un intercambio de ideas, sentimientos y acciones entre las personas. Para que exista una buena comunicación y podamos enviar un mensaje completo de lo que queremos decir, no solo hemos de pensar en las palabras que vamos a utilizar; también se ha de tener en consideración, pues son muy importantes, el tono que se emplea al hablar, la mirada y el lenguaje corporal. Una cosa es lo que se quiere decir utilizando las palabras adecuadas o no, y otra muy diferente es, en realidad, lo que se está transmitiendo con una expresión corporal no adecuada. (p.3).

Entonces, para establecer una buena comunicación y que sea efectiva, hay una serie de recomendaciones como son concentrarse en lo que se está diciendo y comunicarse de una manera clara y concisa, con brevedad y modos de expresión exactos. Considerando los resultados, es necesario cambiar el comportamiento en cuanto a la comunicación, pues siempre hay una interpretación personal de las situaciones que se producen, de forma que se logre que los mensajes que se transmiten sean entendidos de una manera fácil y eficaz.

**Investigadora: 3. ¿Cuáles son las estrategias motivacionales que aplica la institución para el mantenimiento y las buenas relaciones interpersonales?**

**Informante 1:** No aplica ninguna estrategia motivacionales.

**Informante 2:** En pocas oportunidades nos dieron talleres de coaching pero nunca lo aplicamos.

**Informante 3:** Casi nunca aplican estrategias.

**Informante 4:** Solo un taller hemos recibido, es necesario que hagan más seguidos.

**Informante 5:** Nunca

**Informante 6:** Jamás aplican estrategias.

En relación con las opiniones dadas por los informantes, en su totalidad se observa que la institución no emplea estrategias motivacionales para el mantenimiento de las relaciones interpersonales, coincidiendo con la primera pregunta en vista que se evidencia debilidad en la gestión de las relaciones en el trabajo. Cabe destacar, que la gerencia institucional presenta deficiencia al no promover estrategias motivaciones que contribuyan a mantener en los trabajadores buenas relaciones interpersonales.

Por tanto, la ideología del trabajo, las normas sociales y los valores que la caracteriza están destinados a estimular la motivación. Estos resultados indican una revisión del alcance del concepto en el pensamiento empresarial, siendo un factor determinante del comportamiento de los trabajadores. Es necesario realizar encuestas periódicas, pero más importante que el gerente evalúe la motivación de manera personal platicando con los trabajadores y observando la conducta de ellos en diferentes situaciones. Al respecto, Bob (2005) señalan:

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene sus directivos, y en la confianza, respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto del aspecto blando de la gerencia como los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo y del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los directivos para que el desempeño excepcional de los empleados sea una realidad (p. 1).

Partiendo de lo expuesto anteriormente, la estrategia es un plan que debe planificarse a nivel gerencial, que sirve de guía para abordar una situación específica. Pero esta debe desarrollarse de manera consciente y

con un propósito determinado. Como se evidenció con los informantes carecen de estrategias motivacionales por lo que hay que transformar el ambiente laboral, en un escenario dinámico que se centre en la acción, donde los trabajadores se motiven y sean espontáneos; además deben ser explícitas y, de ser posibles, articuladas, lo que significa que tienen que ser sencillas.

**Investigadora: 4. ¿Cómo describe usted el clima laboral en la institución?**

**Informante 1:** Se siente tensión en el ambiente, la forma de laboral no es cómoda ya que los compañeros no son amigables.

**Informante 2:** La manera en que los jefes tratan al personal no es la adecuada.

**Informante 3:** Existe muchos subgrupos o compinches en la oficina que incentivan a los chismes y las peleas entre nosotros.

**Informante 4:** El clima laboral no es bueno.

**Informante 5:** El clima es regular

**Informante 6:** El diálogo es deficiente.

Las respuestas emitidas por los informantes tienen correspondencia con las anteriores, por cuanto se observa un clima hostil, lo que conlleva a que los trabajadores estén desmotivados, sean pocos cooperativos, no hay compromiso con la organización, trayendo como consecuencia demandas conflictivas. En esta perspectiva, Méndez (2006) argumenta que el clima laboral es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencia, así como de su ambiente o entorno interno (p.31). De allí la importancia de las interacciones y de cómo las percepciones que desarrollan los individuos va depender la convivencia y el ambiente de la organización.

**Investigadora: 5. ¿De qué manera se gestiona el trabajo en equipo?**

**Informante 1:** El trabajo en equipo debería funcionar como un engranaje, pero no es así; al final cada quien hace su trabajo y el trabajo en equipo pasa a segundo plano.

**Informante 2:** El incumplimiento o la irresponsabilidad de los compañeros hacen que el trabajo se retrase y afecte a los usuarios.

**Informante 3:** No se gestiona el trabajo en equipo.

**Informante 4:** Muy pocas veces se trabaja en equipo, mayormente cada quien se dedica hacer su trabajo de manera individual.

**Informante 5:** casi nunca se trabaja en equipo.

**Informante 6:** No se trabaja en equipo, cada quien hace lo que le corresponde.

Los resultados emitidos por los informantes manifestaron por unanimidad que en la institución objeto de estudio no promueven el trabajo de equipo. Al respecto, Ander-Egg (2010) señala que el trabajo en equipo se trata de “un pequeño número de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (p. 12). En consecuencia, el trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socioafectivo, caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactoria y gratificante. Por tanto, la institución debe gestionar el trabajo en equipo para la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo colectivo que tiene un propósito en común.

**Investigadora: 6. Qué tipo de modelo utiliza la institución para lograr a plenitud el equilibrio laboral, personal y profesional del personal?**

**Informante 1:** Ninguno.

**Informante 2:** No saben.

**Informante 3:** Existe un manual de normas y procedimientos pero no lo conocemos y mucho menos se cumple.

**Informante 4:** Hasta la fecha no he visto ninguno.

**Informante 5:** Nunca han promovido ningún modelo, ni siquiera informan.

**Informante 6:** Ninguno.

Todos los informantes coincidieron en las respuestas; es decir, no tienen conocimiento, desconocen cualquier información respecto al modelo gerencial, esto ha llevado a que la institución objeto de estudio no planifica acciones para lograr a plenitud el equilibrio laboral, personal y profesional del personal, por eso se evidencia ausencia de modelo que oriente el proceso de integración, armonioso y continuo, que se lleven a cabo para lograr el nivel de coordinación necesario para la consecución de los objetivos de la organización.

En virtud a lo señalado, Soria y Cañalles (2005) argumenta que las “relaciones interpersonales tienen algo que contribuir al desarrollo de los objetivos de la empresa, como son los de desarrollo humano y satisfacción de la fuerza de trabajo, hasta las políticas y procedimientos para lograr estos objetivos” (p.23). En consecuencia, la institución debe seleccionar un modelo estratégico, creativo centrado en la participación, cuya unión debe fluir la comunicación que brinde mayor satisfacción laboral.

**Investigadora: 7. ¿Cuáles son las características que usted observa que se destacan en el personal?**

**Informante 1:** El cumplimiento de las asignaciones se cumplen casi siempre, sin embargo no en los tiempos estipulados; esa es la principal característica.

**Informante 2:** Hay compañeros que hablan de más de otros compañeros y se generan peleas y riñas entre ellos.

**Informante 3:** Son pocos creativos e innovadores.

**Informante 4:** muy poca empatía y compañerismo

**Informante 5:** Se observan antivalores

**Informante 6:** Las relaciones interpersonales son limitadas

Como se puede observar, los informantes mencionaron muy pocas características y mayormente se manera negativa. En este sentido, Soria y Cañellas (2005) señala La labor consiste en incidir sobre los individuos para potenciar sus aptitudes y facilitar su integración social. Según esto, se puede constatar las características: objetivos, motivaciones, conocimientos, responsables, sentido de organización, innovador, mediador y conciliador, relaciones entre los compañeros (p.73). Es decir, dentro de una organización deben tener presente las características a nivel individual y colectivo, pues esto facilita la ejecución de aquellas conductas que previamente se han aprendido bien, multiplica el número de personas que se benefician de dicha intervención produciendo efectos paralelos de relación e integración social e institucional.

**Investigadora: 8. ¿Cuáles son las actitudes observables en el personal cuando desarrollan su jornada diaria?**

**Informante 1:** Irritabilidad, enojo, malos tratos entre el personal, lenguaje corporal y verbal grotesco.

**Informante 2:** ansiedad, gestos inadecuados.

**Informante 3:** Expresiones gestuales improcedentes

**Informante 4:** caras de mal genio

**Informante 5:** Egoísta, persona siempre a la defensiva

**Informante 6:** Hablan negativamente, no controlan sus impulsos

Los resultados emitidos en esta pregunta por los informantes, se evidencia que en la jornada diaria los trabajadores muestran actitudes

negativas, situación que afecta el desenvolvimiento laboral. Al respecto, (ob.cit) señala que las actitudes como:

Aquel conjunto de percepciones, sentimientos y comportamientos que el sujeto tiene de y consigo mismo. Para nosotros, se podrían asimilar las actitudes hacia sí mismo a un sumatorio del autoconcepto, autoestima y autocomportamiento, dimensiones que dada la unidad de la persona se solapan entre si y se complementan (p.29).

Por tanto, las actitudes son rasgos de la persona que califican, junto a las habilidades, hábitos, disposiciones y movilizaciones para desempeñar su papel correspondiente; con ellas se manifiestan valoraciones cognitivo - emocionales en actos o intenciones de comportamiento.

**Investigadora: 9. ¿De qué manera premian al personal por determinado esfuerzo laboral?**

**Informante 1:** No hay incentivo laboral de ningún tipo.

**Informante 2:** Ninguno

**Informante 3:** Ningún incentivo

**Informante 4:** Nunca nos han hecho ningún reconocimiento

**Informante 5:** Nada de incentivos

**Informante 6:** Ninguno

Los resultados obtenidos según las respuestas emitidas por los informantes se observa que todos coinciden con sus opiniones, es decir, la institución objeto de estudio no premian ni hace reconocimientos al personal por determinado esfuerzo laboral. Al respecto, Caso (2003) señala" Los planes de incentivos facilitan la capacitación en el trabajo, ya que todos los miembros del equipo tienen interés en que los nuevos miembros alcancen el nivel óptimo tan pronto como sea posible (p.86). La organización desea que sus trabajadores trabajen diligentemente y dediquen todo su tiempo a

maximizar el valor de la empresa, por tanto, el pago por incentivo o el reconocimiento trata de aunar los intereses muchas veces contrapuestos que existen entre los superiores y los empleados.

**Investigadora: 10. ¿Cuáles técnicas aplican para el entrenamiento de hábitos, habilidades y tareas específicas del puesto de trabajo?**

**Informante 1:** No, existen entrenamientos ni capacitaciones en cuanto a la móvil de cedulación se refiere.

**Informante 1:** No aplican ninguna técnica

**Informante 2:** No capacitan

**Informante 3:** No tengo conocimiento de eso, pero nunca realizan capacitaciones para actualizar al personal

**Informante 4:** Ninguna técnica

**Informante 5:** No capacitan

**Informante 6:** No aplican ninguna técnica

Según las respuestas dadas por los informantes coincidieron todos, evidenciando que la institución objeto de estudio no aplican técnicas para el entrenamiento de hábitos, habilidades y tareas específicas del puesto de trabajo. Una gran debilidad pues, es obligación de la institución de capacitar, orientar y preparar al personal para buscar mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas en sus puestos de trabajo; logrando con esto la habilidad que le permita ejecutar la tarea con cierta eficiencia, empleando el mínimo de recursos y de tiempo. En relación con lo señalado Silíceo (2016) argumenta:

Promover, el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos (p.234).

En efecto, el reto de cambio y la innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas. De allí la importancia que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno. En vista de la situación que se evidencia con los resultados obtenidos, es necesario desempeñar con habilidad la gerencia para lograr incrementos sólidos en los niveles de calidad y productividad de todo el personal que coadyuven al mejoramiento de su nivel de vida en paralelo con la superación sistemática de la organización.

**Investigadora: 11. Qué entiende usted tu por empatía con el usuario?**

**¿Cree que hay empatía laboral?**

**Informante 1:** Ser amigable con los demás. No sé.

**Informante 2:** Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y tratar de resolver el problema. Considero que no hay empatía entre los compañeros.

**Informante 3:** Es la participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona. Carecen de empatía laboral.

**Informante 4:** No sé. Creo que es ponerse en los zapatos del otro. Con respecto a lo otro creo que no.

**Informante 5:** Es comprender los sentimientos y emociones, es colocarse en el lugar de quien vive determinada situación. En cuanto a que si hay empatía laboral muy poca, hay muchas diferencias y criterios individuales.

**Informante 6:** ayudarse uno con otro, en esta institución no se ve eso, se observa más antipatía.

Considerando las respuestas dadas por los informantes, se observa que algunos no tienen claro que es empatía, mientras que otros la definen

correctamente, pero por otro lado, concuerdan en decir que no hay empatía entre el personal que labora en la institución objeto de estudio. Al respecto, Stassen (2006) señala que la empatía “es la verdadera comprensión de los sentimientos y las preocupaciones de otra persona, y la antipatía, el disgusto o incluso el odio hacia otras personas (p.293).

Según lo argumentado por el autor y los resultados obtenidos se puede decir, que hay antipatía laboral que conduce a una conducta antisocial; es decir, le da igual o tiene la intención de dañar a alguien o destruir algo que pertenece a otra persona. Por otro lado, Caprara (citado por Stassen, 2006) señala que “las acciones antisociales incluyen insultos verbales, exclusión social y agresión física”. Por lo tanto, en las actuaciones de los trabajadores muchos no tienen conciencia de las habilidades empáticas, pero quizás no saben cuán han llegado al límite. En este sentido, la empatía es necesario tener un feedback directo armonioso, fluido y coherente, esto determina durante la actuación sobre si lo está haciendo bien o mal. Por tanto, la empatía es sincronizar de una forma espontánea y natural con los pensamientos y sentimiento de otra persona, sean lo que sean. No se trata únicamente de reaccionar a una serie de emociones de los demás, como pueden ser la pena o tristeza; sino de leer la atmósfera emocional que rodea a la gente.

**Investigadora: 12. ¿De qué manera resuelven los conflictos en la institución?**

**Informante 1:** Los conflictos no llegan a término debido a que no existe la debida comunicación para la solución de conflictos, ni una debida supervisión que dé seguimiento al problema. Los problemas generalmente se resuelven dejando de hablarse.

**Informante 2:** No solucionan nada, las personas simplemente se dejan de hablar.

**Informante 3:** No resuelven nada.

**Informante 4:** Los conflictos continúan porque no buscan alternativas de solución.

**Informante 5:** No solucionan nada

**Informante 6:** No emplean estrategias para solucionar los conflictos, por tanto permanecen los problemas a nivel institucional.

Es lamentable, observar que todos los informantes coinciden con sus respuestas de manera desfavorable, es decir, no se resuelven los conflictos en la institución, este resultado indica, que no manejan técnicas de comunicación, diálogo de conflictos, trabajo en equipo ni valores para la convivencia, por lo que es necesario generar herramientas de mediación y conciliación para resolución de conflictos a nivel institucional, en consecuencia no se dan unas buenas relaciones interpersonales. En esta perspectiva, González (2006) señala:

La cantidad de conflictos que pueden surgir en una organización, van a depender de las condiciones laborales en las que estén inmersos sus miembros, mirándolo siempre desde el punto de vista de las relaciones de trabajo. Siendo mayores cuantas más diferencias existan en el conjunto (p.8).

De allí, la importancia que las condiciones laborales estén adecuadas según las necesidades básicas de cada empleado en su cargo asignado, además, de la motivación, estimulación y reconocimiento al esfuerzo. Pero, los resultados muestran conflictos colectivos como individuales afectando las relaciones interpersonales, de igual manera, a los integrantes, presentes y futuros de la empresa.

Asimismo, se evidencia que en el trabajo hay desacuerdo de opiniones entre los sujetos de una relación jurídica-laboral basada en un objeto conflictivo, y debe ser exteriorizada a través de un procedimiento establecido por el derecho para resolver tales controversias.

**Investigadora: 13. ¿Considera usted que en la actualidad requiere un nuevo modelo de negociación y toma de decisiones? Si- No. Justifique su respuesta.**

**Informante 1:** Si, debe implementarse un nuevo modelo debido a que con el actual, o inexistente, no se consiguen los objetivos planteados a cabalidad y adicional a ello una debida supervisión y un seguimiento del mismo.

**Informante 2:** Si, es urgente.

**Informante 3:** Si, es necesario que se implemente un modelo innovador para mejorar las diversas situaciones que vive en la institución.

**Informante 4:** Si, algún método de resolución de conflictos laborales.

**Informante 5:** Si, es fundamental realizar un plan estratégico para solucionar los problemas existente en la institución.

**Informante 6:** Si, un modelo de capacitación laboral.

Observando las respuestas dadas por los informantes, se evidencia la necesidad que se implemente un modelo innovador de negociación, capacitación, herramientas o plan estratégico para actualizar y mejorar las relaciones interpersonales.

Al respecto, Malagón, Morera y Laverde (2006) señalan: “Se recomienda abordar para transformar la gestión en una verdadera función de servicios como principio estratégico, sustentado en los valores y prácticas de servicio al cliente que logren mejorar el trato y las relaciones interpersonales y termine granjeándole el respeto de los auditados (p.49).

Tal como lo refleja el autor en la cita, el punto de partida es un propósito de cambio y mejoramiento, insertado en un plan estratégico de la organización, relacionado con la transformación del rol del gerente y de las prácticas de los trabajadores en el contexto laboral. Lo importante es buscar alternativas que faciliten lograr los planes de cambio, la idea es simplificar el

trabajo y hacerlo ágil y ameno, que contribuya a mejorar las condiciones de desempeño como las relaciones interpersonales en la organización.

### **Instrumentos aplicados a los trabajadores**

En vista de los resultados obtenidos en la entrevista, la investigadora decidió emplear un segundo instrumento, una lista de comprobación de información a los 15 días después de haber aplicado el primer instrumento para detectar las divergencias y convergencias entre los trabajadores con respectos a las categorías en estudio.

**Tabla 3**

**Categoría: Relaciones interpersonales.**  
**Subcategoría: Factores emocionales**

En este análisis descriptivo se presentan los resultados por subcategorías, en cada indicador se muestra el número de la pregunta con sus respectivos efectos (Si-No).

Subcategoría/Indicadores	Comunicación	Motivación	Clima org.	Equipo Trabajo	Adaptabilidad
<b>Factores socioemocionales</b>	1.Si=1 No=5 2. No=6	3. No=6	4.Si=1 No=5	5. Si=	6. Si=2 No= 4

Como se puede observar los trabajadores se inclinaron por la parte negativa; es decir, en la institución no hay buenas relaciones interpersonales, la comunicación entre los trabajadores y el jefe no es asertiva; ni tampoco se sienten motivados, esto se debe a la ausencia de estrategias motivacionales para lograr mantener buenas relaciones entre los trabajadores, por otro lado, el clima organizacional en el trabajo y la tensión interpersonal, ejercen

fuertes influencias negativas en la satisfacción laboral, presentando al mismo tiempo una trabajo de equipo deficiente, por tanto, no se tiene un equilibrio emocional laboral, personal, ni profesional.

Estos resultados indican que la institución objeto de estudio presenta fuertes debilidades laborales, puestos que los factores emocionales están influyendo en el desempeño de los trabajadores en el cargo que le corresponde, ocasionando una comunicación deficiente, desmotivación, un clima hostil, desintegración para el trabajo en equipo e inadaptabilidad laboral.

**Tabla 4**

**Categoría: Relaciones interpersonales.**

**Subcategoría: Características.**

Subcategoría /Indicadores	Conocimiento	Creativo	Responsable / Observador	Sentido de Organización	Innovador	Mediación y Conciliación
<b>Características</b>	7.Si=1 No=5	8.Si=4 No=2	9.Si=5 No=1 10. Si=6	11. Si=4 No= 2 12. Si=6	13.Si=5 No= 1	14. No=6

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 4, se observa que los trabajadores se inclinaron positivamente; es decir, son personas creativas en el momento de solucionar una situación; responsables y puntuales en sus funciones laborales, además se esfuerzan por clarificar, ante sus propios ojos, los sentimientos que experimentan en cuanto a las relaciones interpersonales, tienen sentido de organización empresarial, organizan y coordinan los cambios, sin perder su identidad. Pero también tienen cultura innovadora, apoyando las ideas e iniciativas de los colaboradores y

aprendiendo de los errores para la mejora y el aprendizaje continuo y permanente; asimismo, respondiendo negativamente, al manifestar que no respetan las opiniones de los empleados cuando intervienen en una situación laboral, esto conlleva a la ausencia del proceso de mediación y conciliación para resolución de conflictos, generando unas relaciones interpersonales débiles.

Se puede concluir en esta subcategoría que la institución objeto de estudio no le da importancia a las características que poseen los trabajadores en cuanto al conocimiento, creatividad, responsabilidad, sentido de organización; pero por otro lado, hay limitaciones en la innovación, en la aplicabilidad de herramientas de mediación y conciliación para mejorar las relaciones interpersonales.

**Tabla 5**

**Categoría: Relaciones interpersonales.**

**Subcategoría: Actitudes o Comportamientos**

Subcategoría/Indicadores	Satisfacción Laboral	Recompensa	Compromiso Organizacional	Cooperatividad
Actitudes o Comportamientos	15. No=6 17. No=6	16. No=6	18. Si=1 No=5	19. No=6

Según los resultados de la Tabla 5 la totalidad de los informantes se inclinaron negativamente, mostrando que las políticas que emplea la institución de satisfacción no permiten prevenir y modificar las actitudes negativas, ni se realizan reconocimientos o promociones valorando el desempeño laboral, lo que indica que los trabajadores no están conformes con los incentivos no remunerados brindados por la institución,

evidenciándose que no hay cooperatividad entre los compañeros para afrontar situaciones laborales. Todo esto muestra que la organización objeto de estudio presenta debilidades en vista que no hay satisfacción laboral, ni recompensa, tampoco compromiso, organización, ni cooperativas de equipo, por tanto una vez más se afirma que al no existir actitudes o comportamientos adecuados, no hay buenas relaciones interpersonales, afectando esto a la productividad como a la atención al servicio del usuario.

**Tabla 6**

**Categoría: Relaciones interpersonales.**

**Subcategoría: Mecanismo de Gestión y Ética**

Subcategoría/Indicadores	Habilidad	Autorregulación	Empatía	Negociación
Mecanismo de Gestión y Ética	20.Si=3 No=3	21. Si=2 No=4	22.Si=3 No=3	23.Si=3 No=3

Como se puede observar en la tabla 6 las opiniones estuvieron compartidas, pero aun así, se evidenció que la institución objeto de estudio presenta debilidades en cuanto a emplear técnicas para el entrenamiento de hábitos, habilidades y tareas específicas del puesto de trabajo, los trabajadores poco tienen autocontrol de las emociones para expresarse adecuadamente ante un conflicto, así como empatía entre sus compañeros; tampoco utilizan el diálogo y la discusión como medio de negociación para la solución de conflictos laborales.

En conclusión, con respecto a esta subcategoría se observa que la organización no deja que los trabajadores se destaquen ni desarrollen sus habilidades, no tienen la capacidad de aplicar la autorregulación ante situaciones, carecen de empatía y elementos para negociar. Por tanto se puede decir, que no aplican mecanismos de gestión y ética que permitan el

buen desempeño de los trabajadores, así como para mantener buenas relaciones y un clima eficaz.

Ahora bien, en la tabla 7 se sintetiza la información globalizándola por categoría, donde se muestran los factores que están influyendo en las Relaciones Interpersonales (RI), afectando el desempeño laboral.

**Tabla 7**  
**Resumen por Categoría.**

Información /Categoría	RELACIONES INTERPERSONALES	TALENTO HUMANO
<b>Entrevista</b>	No hay gestión en las relaciones interpersonales. Envidia laboral, emplean descalificativos entre las personas Lenguaje verbal ni corporal inadecuado No aplican estrategias motivacionales El clima no es bueno No gestiona el Trabajo en equipo No emplean ningún modelo Son pocos creativos, antivalores, RI limitadas	Irritabilidad, enojo, malos tratos  No hay incentivo, antipatía.  No resuelven conflictos  Ausencia de un modelo de negociación
<b>Lista de Comprobación</b>	No hay buenas RI Comunicación no asertiva No hay motivación Ausencia de Estrategias motivacionales Clima organizacional desfavorable No hay respeto de opiniones Ausencia de estrategias de medición y conciliación Insatisfacción laboral Carecen de reconocimientos Hay inconformidad laboral No hay cooperatividad.	Carecen de técnicas y autocontrol de emociones  No hay empatía y negociación laboral.
<b>Intervención</b>	Comunicación Motivación	

<b>Elementos coincidente</b>	Clima organizacional Equipo de trabajo Adaptabilidad Mediación y conciliación Satisfacción laboral Recompensa Compromiso organizacional Cooperatividad Habilidad Autorregulación Empatía Negociación
------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Desde el punto vista de la aplicabilidad de los instrumentos a las mismas personas, se observa coincidencias casi en la totalidad de los indicadores estudiados, evidenciándose el incumplimiento de políticas, conflictos laborales, carecen de compromiso organizacional a pesar que en algunos indicadores personales se destaca que hay responsabilidad, puntualidad, creatividad, se esfuerzan en sus funciones, algo contradictorio al evidenciarse, poca práctica de normas, antivalores, falta de oportunidades para el desarrollo personal por la ausencia de talleres o capacitación, pocos cooperativos, clima organizacional desfavorable, trayendo como consecuencia, conductas pasivas, demandas conflictivas, desmotivación, poca integridad y comportamientos inadecuados, ausencia de liderazgo, y por último, no tienen autocontrol de las emociones generando malas relaciones interpersonales.

En consecuencia, se evidencian los factores que intervienen en las relaciones interpersonales del talento humano de la móvil de cedulación MF 085, son la comunicación, motivación, el clima, el trabajo en equipo y la adaptabilidad laboral, además de las características de la personalidad que no son tomadas en cuenta en su desempeño, asimismo, se destacaron los componentes de manera desfavorables, al observarse insatisfacción laboral por la falta de incentivos generando en los trabajadores poco compromiso

con la organización y disponibilidad para la cooperatividad; por tanto, es necesario establecer mecanismo para la optimización de las relaciones interpersonales como principio de gestión y ética del desempeño laboral en la unidad de cedulación MF085 mediante un plan de acción.

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

## FASE V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Una vez culminado el análisis de la información recolectada, se procederá a enumerar las conclusiones que se derivaron del mismo, así como también indicar las recomendaciones que se considera pueden contribuir a mejorar la situación problemática encontrada. En este sentido, se debe recordar que el presente trabajo se planteó como objetivo determinar la influencia de las relaciones interpersonales como principio de gestión y ética del desempeño laboral del talento humano en la Unidad Móvil de Cedulación MF085. Para ello, se establecieron una serie de objetivos que permitieran dar respuesta a la interrogante principal del estudio y así cumplir con lo propuesto, por ello se detallarán puntualmente los resultados para cada objetivo planteado.

En primer lugar, se buscó identificar cuáles eran los tipos de factores que intervenían en las relaciones interpersonales del talento humano de la móvil estudiada, tomando principalmente los factores emocionales como la comunicación, motivación, clima laboral, equipo de trabajo y la adaptabilidad. De acuerdo con esto, la información recolectada permite concluir que no hay una comunicación asertiva entre el talento humano de la móvil ni con los compañeros ni con los supervisores, esto se asocia a que la institución no emplea estrategias motivacionales para el mantenimiento de las relaciones interpersonales, por lo que se mantiene un clima hostil que conlleva a su vez que los trabajadores estén desmotivados, sean pocos cooperativos y no sientan compromiso con la organización.

Asimismo, se evidenció que tampoco se promueve el trabajo en equipo, lo que ocasiona que los esfuerzos se realicen de forma individual y no colectiva, situación que genera tensión interpersonal y poca satisfacción laboral, además de afectar el equilibrio emocional laboral, personal y profesional. Es decir, los factores que principalmente están afectando el mantenimiento de las relaciones interpersonales es la deficiente comunicación y la carencia de estrategias que estimulen el trabajo en equipo y la motivación, por ello, es indispensable que el equipo de gerencia se aboque a diseñar y aplicar planes estratégicos para mejorar la comunicación, el cooperativismo y la búsqueda de objetivos comunes.

Ahora bien, al determinar las características de personalidad del talento humano en la móvil como principio de gestión y ética, se pudo establecer a partir de la entrevista y lista de comprobación que el equipo de trabajo considera que existen características positivas y negativas. En cuanto a las positivas, se destaca que se identifican como personas creativas en el momento de solucionar una situación, responsables y puntuales en sus funciones laborales, consideran que tienen sentido de organización empresarial, por lo que organizan y coordinan los cambios, sin perder su identidad. Además, afirman que tienen cultura innovadora y que aprenden de los errores para mejorar. Por su parte, las características negativas que aparecieron, fueron la falta de respeto hacia las opiniones de los empleados, la impuntualidad en el cumplimiento de las asignaciones, la tendencia a que se hable mal de otros compañeros, poca empatía y escaso compañerismo, todo lo cual genera que existan unas relaciones interpersonales débiles.

De acuerdo con esto, se puede apreciar que de manera individual, el talento humano de la móvil, cuenta con características de personalidad que lo califican como personal capacitado y apto para realizar sus funciones, sin embargo, la debilidad se presenta al momento de trabajar en equipo, pues es ahí que surgen los conflictos, malos entendidos, falta de comunicación y de

cooperación, es por ello que se hace indispensable que la gerencia se aboque a mejorar las relaciones interpersonales de sus trabajadores, de tal manera que se aprovechen y potencien sus cualidades y se puedan transformar las debilidades en fortalezas.

Por otra parte, se buscó describir los componentes principales de las actitudes desempeñadas por el talento humano de la Móvil de cedulación MF085, encontrándose que durante la jornada diaria los trabajadores muestran actitudes negativas como irritabilidad, ansiedad, lenguaje corporal de malestar, así como poca cooperación entre los compañeros. Esta situación se asocia a que la institución objeto de estudio no maneja un plan motivacional, pues no premian ni hace reconocimientos al personal por su esfuerzo laboral, esto ocasiona que los trabajadores no se sientan conformes con los incentivos, por lo que no hace un esfuerzo por mejorar sus actitudes negativas. En este sentido, se puede concluir que los componentes que están afectando las relaciones interpersonales del talento humano, es que no hay satisfacción en el trabajo, un carente compromiso organizacional, así como casi nula cooperatividad, todo esto asociado por la ausencia de recompensa ante las actitudes positivas por lo que si se desea mejorar esta situación se debe trabajar la recompensa y el reconocimiento con los trabajadores de la móvil.

Finalmente, se buscó establecer los mecanismos para la optimización de las relaciones interpersonales como principio de gestión y ética del desempeño laboral en la unidad de cedulación estudiada, para lo cual primero se indagó acerca de los mecanismos que emplean los gerentes en la unidad, frente a esto se pudo conocer que la institución no aplica técnicas para el entrenamiento de hábitos, habilidades y tareas específicas del puesto de trabajo. Además, se evidenció que los trabajadores tienen poco autocontrol de las emociones para expresarse adecuadamente ante un conflicto, así como empatía entre sus compañeros; tampoco utilizan el

diálogo y la discusión como medio de negociación para la solución de conflictos laborales, por lo que en muchas ocasiones los conflictos quedan sin resolverse, lo cual viene a complicar aún más el desarrollo de las relaciones interpersonales. Debido a esto, se puede concluir que es indispensable implementar un modelo innovador de negociación y capacitación, para actualizar y mejorar las relaciones interpersonales del talento humano de la unidad pues sólo así se podrán solventar las debilidades encontradas y encaminar hacia la excelencia de la móvil de cedulación.

En vista de lo expuesto, se puede concluir que existe influencia de las relaciones interpersonales como principio de gestión y ética en el desempeño laboral del talento humano, en este caso del personal de la Móvil de cedulación MF085, es decir, según como se desarrollen las relaciones interpersonales entre los trabajadores, esto influenciará en el compromiso de gestión y ética para el ejercicio de sus funciones asignadas, por lo tanto, si se espera que la móvil presente un servicio basado en la excelencia y la ética, es necesario que se mejore la forma en que se interrelacionan los miembros de esta unidad. Para ello se estima se sigan las siguientes recomendaciones.

### **Recomendaciones**

- En primera instancia se considera indispensable que se estimule la comunicación asertiva entre los trabajadores, lo cual incidirá en el mejoramiento del clima laboral. Esto se puede hacer mediante talleres de comunicación asertiva, orientados a trabajar además el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de conflictos.
- Se recomienda de igual manera diseñar un plan motivacional organizacional, es decir, que la gerencia establezca mecanismos de

recompensa y reconocimiento ante las actitudes favorables de sus trabajadores, de tal manera que se les reconozca públicamente su conocimiento, creatividad, responsabilidad, puntualidad, cooperativismo, organización y buena disposición. Este plan puede contener recompensas que vayan desde el reconocimiento público a través de expresiones verbales o la entrega de reconocimientos escritos que se anexen a su expediente. Además, se puede otorgar días libres y de ser posible bonos por desempeño.

- Se sugiere también a la gerencia de la Unidad Móvil de Cedulación MF085 organizar actividades extra laborales que permitan incentivar las relaciones interpersonales entre el talento humano, estas actividades deberán tener como finalidad, además del intercambio humano entre el personal, el fortalecimiento de la identidad institucional para aumentar el compromiso y la entrega de personal para con la institución.
- A los trabajadores de la Unidad Móvil de Cedulación MF085, se les recomienda mostrarse dispuestos a mejorar las relaciones interpersonales con sus compañeros, incrementando la empatía, estando dispuestos a comunicarse y resolver los conflictos de forma asertiva.

## REFERENCIAS

- Acosta, F; Aguayo, J y otros (s/f). Gestión clínica en Cirugía. (1º ed.). México. Ed. Arán.
- Alvarado, M y Barba, A (2016). Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y el Aprendizaje. E.E.U.U: Ed. Copyright.
- Álvarez, W. (2003). La naturaleza de la investigación. (1º.ed.). Ed. Biosfera C.A. Caracas. Venezuela.
- Amorós, E (2007). Comportamientos Organizacionales. (1º ed.). Madrid: Ed. Comillas.
- Ander-Egg, E (2010). El Trabajo en Equipo. (2º ed.). México: Ed. Progreso.
- Antúnez, Y (2015). El Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados. Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Valencia.
- Arias, F (2006). El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. (5ª. Ed). Caracas. Ed. Episteme, C.A.
- Arias, F. (2012).El proyecto de investigación. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Ed. Episteme.
- Chávez, R (2005). Metodología de la Investigación Educativa. México: Díaz de Santos.
- Chiavenato, I (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Beiza, A. (2012). Las Relaciones Interpersonales como herramienta esencial para optimizar el Clima Organizacional. Universidad de Carabobo, Maestría Gerencia avanzada en Educación. Valencia, Venezuela.
- Bob, N (2005). 1001 Formas de motivar a los empleados. Bogotá, Colombia: Ed. Norma.

- Carrera, L y Vázquez, M, (2007). Técnicas en el trabajo de investigación. (2007). Caracas. Venezuela Ed. Panapo.
- Carrera, L, Vásquez, M (2007). Técnicas en el Trabajo de Investigación. Ed. Panapo. Caracas. Venezuela.
- Caso, A (2003). Sistemas de Incentivo a la Producción. (2º ed.). España: Ed. Fundación Confemel.
- Castillo, J (2006). Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad. (2º ed.). Bogotá: Ed. ECOC.
- Chiang, M; Martín, J y Núñez, A (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. (1º ed.). Madrid: Ed. Comillas.
- Constitución Nacional. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, Marzo, 3, 2000.
- Cuesta, A (2010). El Talento Humano y del Conocimiento (1º ed.). Bogotá.
- Díaz, V (2006). Metodología de la investigación científica y bioestadística. Chile: Ril editores.
- Dalton, M; Hoyle y Watts, M (2007). Relaciones Humanas. (3º ed.). México. Ed. Thomson.
- Fernández, D y Fernández, E (2017). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. (2º ed.). Madrid, España: Ed. Paraninfo.
- Fernández, E (2010). Administración en Empresas. Un enfoque interdisciplinar. (1º ed.). Madrid, España: Ed. Copyright.
- Finol, M. y Camacho, H. (2008). El proceso de investigación científica. (2ª ed.). Maracaibo, Venezuela: Ed. Ediluz.
- García, M (2004). Marketing Multinivel. Madrid, España: Ed. ESIC.

- Garzón, M (2017). Relaciones Interpersonales y su influencia en la rotación del Personal del Departamento de SupplyChain.
- González, J (2006). Habilidades Directivas. (1º ed.). Antequera, Málaga: Ed. Innova.
- González, J (2006). Técnicas de Negociación. Antequera, Málaga: Ed. Innova.
- González, M (2006). Gestión de Conflictos Laborales. España: Ed. Innova.
- Hernández, R; Fernández y Baptista (2008). Metodología de la Investigación, (4º ed.).México. D.F: Ed. McGrawHill.
- Hogg, M y Vaughan, G (2010). Psicología Social. Madrid, España: Ed. Panamericana.
- Hurtado, I y Toro, J. (2007). Paradigmas y métodos de investigación. En tiempos de cambio. Caracas. Venezuela.
- Kimble y Pecina (2010).Psicología Social de las Américas. México. Ed. Pearson.
- Koenes, A (2013). Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo. (1º reimpresión). Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). Condiciones dignas de trabajo.
- Ley Constitucional Contra el Odio, por la Convivencia Pacífica y la Tolerancia (2017).
- López, M (2006). Lenguaje Transparente: Relaciones Interpersonales en la Empresa. (1º ed.). España: Ed. Instituto de Estudios Almerientes.
- Malagón, M; Morera, P y Laverde, N (2006). Garantía de Calidad de Salud. (2º ed.). Bogotá: Ed. Panamericana.
- Martin Armengol, Raúl A., La validez del derecho como deber de obediencia. Politeia [en línea] 2013,36 (Enero-Junio) [Fecha de consulta: 14

octubre de 2018] Disponible en:  
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170035853003>>

Martínez, C (2016). La Gestión Empresarial: Equilibrio, Objetivos y Valores. (21 ed.). Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.

Méndez, C (2006) Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3º ed.). Bogotá: Edito Mc Graw Hill.

Méndez, E (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC, es un método de análisis. Bogotá: Ed. Panamericana.

Mendieta, G (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. Bogotá, Colombia: Investigaciones Andinas.

Okuda M., Gómez C. Métodos en Investigación Cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de Psiquiatría [en línea] 2005, XXXIV [fecha de consulta: 03 de Septiembre de 2018] Disponible en:  
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>>

Ongallo, C (2007). Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. (21 ed.). Madrid, España: Ed. Dykinson.

Palomo, M (2008). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Madrid, España: Ed. ESIC.

Pilar, M (s/f). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Ed. Editex.

Ramírez, T. (2007). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Ed. PANAPO.

Romero, J (2014). Metodología Inadecuada impartida por los docentes para materias teóricas en el proceso enseñanza- aprendizaje. Universidad Autónoma Gabriel Moreno. Unidad de post grado. Santa Cruz, Bolivia.

Salinas, F; Lugo, L y Restrepo, R (2008). Rehabilitación en Salud. (2º ed.). Medellín, Colombia: Ed. Universidad Antioquia.

- Seco, M (2007). Educación Infantil. (3º ed.) España: Editorial MAD
- Silíceo, A (2016). Capacitación y Desarrollo del Personal. (4º ed.). México, D.F: Ed. Limusa.
- Soria, M y Cañellas, A (2005). La Animación. (3º ed.). Argentina: Ed. Ince.
- Stassen, K (2006). Psicología del Desarrollo (7º ed.). Madrid, España: Ed. Panamericana.
- Tamayo y Tamayo, (2007). Diccionario de la Investigación Científica. (3º ed.). México: Ed. Limusa.
- Tamayo y Tamayo, M (2009). Diccionario de la Investigación Científica. (3º ed.). México. D. F: Ed. Limusa.
- Wlemann, M (2011). La Comunicación en la Relaciones Interpersonales. (1º ed.). España: Ed. Aresta/UOC.

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

**ANEXOS**

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

C.C. Reconocimiento <sup>97</sup>

## ANEXO A

### GUIA DE ENTREVISTA

- 1.- ¿Cómo cree usted que se gestiona las relaciones interpersonales en la institución que labora?**
- 2.- ¿Cuáles son las estrategias motivacionales que aplica la institución para el mantenimiento y las buenas relaciones interpersonales?**
- 3.- ¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores?**
- 4.- ¿Cómo describe usted el clima laboral en la institución?**
- 5.- ¿De qué manera se gestiona el trabajo en equipo?**
- 6.- ¿Qué tipo de modelo utiliza la institución para lograr a plenitud el equilibrio laboral, personal y profesional del personal?**
- 7.- ¿Cuáles son las características que usted observa que se destacan en el personal?**
- 8.- ¿Cuáles son las actitudes observables en el personal cuando desarrollan su jornada diaria?**
- 9.- ¿De qué manera premian al personal por determinado esfuerzo laboral?**
- 10.- ¿Cuáles técnicas aplican para el entrenamiento de hábitos, habilidades y tareas específicas del puesto de trabajo?**
- 11.- ¿Qué entiende usted por empatía con el usuario? ¿Quiénes deben tenerla?**
- 12.- ¿De qué manera resuelven los conflictos en la institución?**
- 13.- ¿Considera usted que en la actualidad requiere un nuevo modelo de negociación y toma de decisiones. Si- No. Justifique su respuesta.**

## ANEXO B

### LISTA DE COMPROBACION

Nº	Descripción	SI	NO
1	En la institución hay buenas relaciones interpersonales		
2	Se siente motivado para trabajar		
3	Aplican estrategias motivacionales para lograr mantener buenas relaciones entre los trabajadores		
4	La comunicación entre los trabajadores y el jefe es assertiva		
5	Tienes en tu trabajo laboral un equilibrio laboral, personal y profesional		
6	El clima organizacional en el trabajo y la tensión interpersonal ejercen fuertes influencias negativas en la satisfacción laboral.		
7	El trabajo en equipo que se realiza es altamente eficaz.		
8	Eres creativo en el momento de solucionar una situación		
9	Eres responsable y puntual en sus funciones laborales		
10	Se esfuerza por clarificar, ante sus propios ojos, los sentimientos que experimenta en cuanto a las relaciones interpersonales		
11	Tienes sentido de organización empresarial		
12	Organiza y coordina los cambios, sin perder su identidad.		
13	Tu cultura innovadora es abierta al fallo y al riesgo, apoyando las ideas e iniciativas de los colaboradores y aprendiendo de los errores para la mejora y el aprendizaje continuo y permanente.		
14	En la institución se da el proceso de mediación y conciliación para la resolución de conflictos		
15	Las políticas que emplea la institución de satisfacción permiten prevenir y modificar las actitudes negativas.		
16	Se realizan reconocimientos o promociones valorando su desempeño.		
17	Está conforme con los incentivos no remunerados brindado por la institución.		
18	La cooperatividad se utiliza en el trabajo para afrontar situaciones laborales.		
18	Emplean técnicas para el entrenamiento de hábitos, habilidades y tareas específicas del puesto de trabajo.		
19	Tienes autocontrol de las emociones para expresarte adecuadamente ante un conflicto.		
20	Demuestra empatía hacia los demás.		
21	Emplean el diálogo y la discusión para resolver conflictos.		